



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Avaliação do Desempenho numa Organização Desportiva

**O Balanced Scorecard adaptado às Piscinas da Associação Humanitária de
Bombeiros Voluntários de Colares**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais:

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Mariana Cristina Correia Moreira

2016

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar.

Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Teresa de Calcutá

Agradecimentos

Com a realização deste trabalho chega ao fim mais um ciclo da minha vida. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a todos os que, de alguma forma, contribuíram para que tal fosse possível.

Começo por agradecer ao Professor Doutor Rui Claudino por me ter orientado neste trabalho e por toda a sua disponibilidade, apoio e acompanhamento prestado.

À Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares, na pessoa do Vice-Presidente Dr. Alcino Alves, por me ter concedido a possibilidade de desenvolver este trabalho sobre as piscinas, pelo tempo disponibilizado e pela informação cedida.

Sem querer esquecer algum nome, faço aqui um agradecimento geral a todos os meus amigos, com quem tenho partilhado, ao longo de vários anos de amizade, muitos momentos de felicidade e com quem pude sempre contar para me apoiar e motivar.

Aos colegas, e amigos, que tive o prazer de conhecer na Faculdade e com quem tive a oportunidade de estudar, trabalhar em grupo e passar muitos bons momentos. Fizem destes anos de FMH, anos memoráveis.

Aos meus colegas neste meu primeiro emprego que acompanharam todo o processo de realização deste estudo e que sempre me incentivaram para concluir o mesmo.

A todos os Professores que ao longo destes 17 anos de estudos contribuíram para a minha educação.

O maior agradecimento vai sem dúvida para os meus Pais, irmã e restante família. Sem eles todo este percurso não teria sido possível. Obrigada pelo constante apoio e pelos valores e princípios que me transmitiram.

Porque este foi apenas mais um passo nesta longa caminhada...

Resumo

A gestão de uma organização, independentemente da sua natureza, representa na atualidade um grande desafio. Inicialmente, o sucesso no desenvolvimento do processo de gestão de uma organização depende, essencialmente, de uma estratégia bem formulada e implementada, mas no entanto, a longo prazo, este êxito só será possível se existir um mecanismo de monitorização que permita realizar ao longo do tempo uma avaliação do desempenho.

O *Balanced Scorecard* (BSC), da autoria de Robert Kaplan e David Norton, na década de 90, surgiu inicialmente como uma metodologia de avaliação do desempenho e rapidamente começou a ser utilizado também como um sistema de gestão estratégica. Esta ferramenta pode ser utilizada nos mais variados tipos de organizações visto que pode ser adaptada às características e especificidades de cada uma.

O presente estudo tem como objetivo adaptar o *Balanced Scorecard* a uma organização desportiva, as Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares, de modo que, relativamente à metodologia empregue, este consiste num estudo de caso. Com o objetivo de suportar o estudo de uma forma coerente, foram utilizados como instrumentos de recolha de dados um conjunto de entrevistas e a análise documental.

Como principal conclusão deste estudo retiramos que o BSC é de facto uma ferramenta muito útil para desenvolver a estratégia de uma organização e avaliar o seu desempenho.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Gestão do Desporto, Estratégia, Avaliação do Desempenho, Gestão Estratégica, Perspetivas, Organização Desportiva, Piscinas, Monitorização, Indicadores

Abstract

The management of an organization, regardless his nature, is a huge challenge at the current time. Initially the successful development of an organization management process depends essentially on a well-formulated and implemented strategy, however, in the long term this achievement is only possible if exists a monitoring system designed to implement an performance measurement over the time.

The Balanced Scorecard (BSC), created by Robert Kaplan and David Norton in the 90s, originally emerged as a performance measurement methodology and quickly began to be used also as a strategic management system. This tool can be used in the most diverse categories of organizations as it can be adapted to the characteristics and specificities of each organization.

This study aims to adapt the Balanced Scorecard to a chosen sports organization, Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares.

Concerning to the methodology used, it is a case study, and in order to accurately support this study were used interviews and document analysis as collection of data.

As the main conclusion, the study shows that the BSC is, in fact, a very useful tool for the development of the strategy of an organization and for the measure its performance.

Keywords: *Balanced Scorecard. Sport Management, Strategy, Performance Measurement, Strategic Management, Perspectives, Sport Organization, Swimming Pool, Monitoring, Indicators*

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Índice	VI
Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas.....	X
Lista de abreviaturas	XI
Introdução	1
Capítulo I - Colocação do Problema.....	3
1.1 Formulação do Problema	3
1.2 Definição do Objetivo do Estudo	6
1.3 Definição dos Objetivos Específicos.....	6
1.4 Importância do Estudo	7
Capítulo II – Revisão da Literatura	9
2.1 Avaliação do desempenho.....	9
2.2 Balanced Scorecard	10
2.3 De Sistema de Avaliação do Desempenho a Sistema de Gestão Estratégica.....	11
2.4 Processo de Gestão Estratégica	12
2.5 Perspetivas do Balanced Scorecard.....	16
2.5.1 Perspetiva Financeira	18
2.5.2 Perspetiva dos Clientes.....	18
2.5.3 Perspetiva dos Processos Internos.....	19
2.5.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	19
2.6 Componentes do Balanced Scorecard	20
2.6.1 Objetivos	20
2.6.2 Indicadores	21
2.6.3 Metas	22
2.6.4 Iniciativas	23

2.7	O Mapa Estratégico e a Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.7.1	Vetores estratégicos.....	25
2.7.2	Relações Causa-efeito	26
2.7.3	Desdobramento do BSC em cascata (<i>cascading</i>).....	26
2.8	Monitorização e Controlo da Avaliação.....	27
2.9	O Balanced Scorecard e o Desporto.....	29
2.10	Piscinas.....	51
Capítulo III – Metodologia		53
3.2	Instrumentos de Pesquisa e Recolha de Dados	53
3.3	Etapas e Procedimentos do Estudo Metodológico	54
3.3.1	Etapas	54
3.3.2	Procedimentos	57
3.4	Organização em Estudo.....	58
3.4.1	Infraestruturas.....	59
3.4.2	Público-alvo	60
3.4.3	Oferta de Serviços	60
3.4.4	Organograma da Organização	60
3.4.5	Caracterização dos Utentes	61
3.4.6	Contactos e localização	62
Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados		63
4.1	Estudo Estratégico.....	63
4.1.1	Análise do meio.....	63
4.1.2	Análise de <i>Stakeholders</i>	65
4.1.3	Análise SWOT	68
4.2	Formulação Estratégica	69
4.2.1	Missão	69
4.2.2	Visão	69
4.2.3	Valores Corporativos.....	69
4.3	Planeamento Estratégico	70
4.3.1	Perspetivas do BSC	70
4.3.2	Mapa Estratégico.....	73
4.3.3	Mapa de Relações Causa-efeito	74

4.4	Alinhamento Estratégico	75
4.4.1	<i>Scorecard</i> Estratégico	75
4.4.2	Desdobramento (<i>cascading</i>).....	80
4.5	Monitorização	80
Capítulo V – Conclusões e Recomendações		83
5.1	Conclusões	83
5.2	Recomendações	87
Bibliografia		88
Anexos.....		92

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de gestão estratégica	13
Figura 2 - As Barreiras para Implementar a Estratégia.....	15
Figura 3 - Tradução da Visão e Estratégia: Quatro Perspetivas.....	17
Figura 4 - Componentes das perspetivas do BSC	20
Figura 5 - Mapa estratégico (Mapa <i>Scorecard</i>)	25
Figura 6 - Etapas da elaboração do estudo.....	55
Figura 7 - Emblema da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares.....	58
Figura 8 - Piscinas da AHBVC	59
Figura 9 - Organograma geral da AHBVC	60
Figura 10 – Organograma da área das atividades da AHBVC - Piscinas	61
Figura 11 - N° mensal de utentes em 2015.....	61
Figura 12 - Escalões etários dos utentes (setembro 2015)	62
Figura 13 - Localidades dos utentes (setembro 2015).....	62
Figura 14 - Emblema da Freguesia de Colares	63
Figura 15 - Limites da Freguesia de Colares.....	64
Figura 16 - Mapa Estratégico das Piscinas da AHBVC.....	73
Figura 17 - Mapa Relações Causa-Efeito.....	74
Figura 18 - Menu inicial BSC Piscinas AHBVC	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perspetivas do modelo BSC	17
Tabela 2 - Estudos de BSC em organizações desportivas	30
Tabela 3 - Contactos e localização das Piscinas da AHBVC	62
Tabela 4 – Apresentação e caracterização da Freguesia de Colares.....	64
Tabela 5 – Grelha de análise de <i>Stakeholders</i> das Piscinas da AHBVC	66
Tabela 6 - Matriz de análise de <i>Stakeholders</i>	67
Tabela 7 - Análise SWOT das Piscinas da AHBVC	68
Tabela 8 – Tradução das perspetivas do BSC nas Piscinas da AHBVC	70
Tabela 9 - Objetivos Estratégicos da Perspetiva Financeira das Piscinas da AHBVC	71
Tabela 10 - Objetivos Estratégicos da Perspetiva dos Clientes das Piscinas da AHBVC.....	71
Tabela 11 - Objetivos Estratégicos da Perspetiva dos Processos Internos das Piscinas da AHBVC.....	72
Tabela 12 - Objetivos Estratégicos da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento das Piscinas da AHBVC.....	72
Tabela 13 - Scorecard Estratégico das Piscinas da AHBVC.....	76
Tabela 14 - Sistema de Classificação da Performance	82

Lista de abreviaturas

AHBVC – Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares

BSC – *Balanced Scorecard*

CNQ – Conselho Nacional da Qualidade

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

FAP – Federação de Andebol de Portugal

Ha - Hectares

KPI – *Key Performance Indicator*

MAS – Agência Municipal do Desporto

NCAA – National Collegiate Athletic Association

RAI – Rendimento Antes de Impostos

SH – *Stakeholders*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

Introdução

O presente trabalho surge no âmbito do XVII Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana. O tema central deste estudo diz respeito ao modelo *Balanced Scorecard* (BSC), sendo que este corresponde a uma metodologia que pode ser utilizada como um instrumento de avaliação do desempenho de uma organização bem como um sistema de gestão estratégica.

O interesse pela prática de atividade física tem vindo a aumentar consideravelmente nos últimos anos, estando a este associado uma grande procura do mais variado tipo de serviços de desporto. Segundo Pires (2002), o desporto, que se pode manifestar em diferentes formas de organização e expressão, faz parte de um conjunto de ofertas de serviços que devem estar disponíveis para todos os grupos etários e sociais da população.

Com o objetivo de aproveitar da melhor forma esta grande procura na área da atividade física, as organizações desportivas deveriam ser capazes de inovar e adaptarem-se de forma a estarem disponíveis para oferecer serviços de qualidade e adequados às necessidades e interesses do seu possível público-alvo.

Neste sentido é essencial que as organizações tracem de forma acertada a sua estratégia, que a implementem, que a executem e que realizem ao longo do tempo uma avaliação do desempenho, pois só assim será possível fazer um controlo contínuo desta execução e, assim, averiguar se os objetivos estão a ser cumpridos. Caso estes não estejam a ser alcançados, surge então a necessidade de tomar decisões e fazer alterações nos processos de trabalho para que este seja desenvolvido no sentido de se obterem os resultados pretendidos.

É assim desta forma possível verificar a importância da avaliação do desempenho de uma organização, existindo já várias metodologias desenvolvidas com esse propósito.

Neste estudo optámos por aplicar uma destas metodologias, o *Balanced Scorecard*, numa organização que presta serviços desportivos, neste caso, as Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos:

No primeiro capítulo é apresentada a colocação do problema, sendo que é aqui realizada uma primeira abordagem ao tema que se vai estudar, sendo neste capítulo também definidos o objetivo geral bem como os objetivos específicos, e ainda apresentada a importância do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura que foi realizada com a finalidade de aprofundar o conhecimento acerca do tema e servir assim de sustento à compreensão do mesmo. Esta revisão assenta essencialmente sobre os aspetos fundamentais do *Balanced Scorecard* e abrange também a aplicação desta metodologia em organizações do desporto.

O terceiro capítulo é dedicado à explicação da metodologia adotada para a realização deste estudo.

No quarto capítulo é realizada uma apresentação e discussão dos resultados obtidos, sendo que estes dão então resposta aos objetivos específicos que foram estabelecidos inicialmente.

O quinto e último capítulo diz respeito às conclusões que se puderam obter, bem como às recomendações possíveis de fazer para futuros trabalhos.

Apresentamos desta forma este trabalho que pretendemos que seja mais um contributo para esta temática.

Capítulo I - Colocação do Problema

1.1 Formulação do Problema

Uma organização, seja ela de carácter público ou privado, e com ou sem fins lucrativos, deve sempre procurar manter uma boa gestão de forma a poder alcançar os seus objetivos e cumprir a sua missão.

Com o aumento da procura de serviços na área desportiva e o consequente crescimento da indústria do desporto, e tendo também em conta o grande impacto que este desencadeia na economia, é essencial que o desporto não seja apenas uma área de atuação de profissionais de desporto, saúde e educação. É fundamental que neste estejam envolvidos também muitas outras profissões que podem contribuir para o seu desenvolvimento, sendo muito importante a existência de gestores preparados para trabalhar e contribuir para a evolução desta indústria, que Pitts e Stotlar (2002) definem como “o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a desporto, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”.

Desta forma, com o intuito de desenvolver ainda mais o desporto, é essencial que também as organizações desportivas tenham a sua estratégia e objetivos bem definidos, pois só desta forma será possível traçarem a sua forma de atuar para chegarem aos resultados esperados.

Torna-se assim fundamental que se realize uma avaliação do desempenho da organização, já que é através desta que se poderá controlar, analisar e assegurar que os comportamentos e os processos estão a ir ao encontro dos objetivos da mesma e, assim, tomar as melhores decisões.

De acordo com Silva (2003), a década de 1980 foi marcada pela descrença e falência dos números financeiros como indicadores efetivos de desempenho, tendo sido a partir desta data que os números financeiros foram alvo de críticas quanto ao seu papel de sinalizadores do desempenho organizacional.

Também Kaplan e Norton (1992) afirmaram que a tradicional avaliação do desempenho financeiro funcionou bem durante a era industrial mas que esta avaliação não se encontra em sintonia com o tipo de controlo e competências que as empresas da atualidade pretendem alcançar. Estes autores defenderam ainda que os próprios executivos também compreendem que as medidas da contabilidade financeira podem, por vezes, facultar sinais enganadores para a melhoria contínua e para a inovação da empresa.

Tendo como base as crenças destes e de outros autores, remetemos para a ideia de que o desempenho de uma organização não deve ser avaliado apenas através dos seus resultados financeiros e voltamos assim a nossa atenção para as metodologias de avaliação do desempenho. São várias as metodologias existentes, sendo que estas consistem em importantes ferramentas para a gestão de uma organização.

No entanto, apesar da sua importância, existem muitas organizações que não são submetidas a este tipo de avaliação ou que são alvo de uma avaliação pouco eficiente. Muitas vezes estes casos derivam essencialmente do facto de a própria organização não possuir uma estratégia bem definida ou não conseguir implementá-la, o que não permite assim realizar uma avaliação da mesma. Esta dificuldade em implementar a estratégia deve-se muitas vezes à dificuldade em passar a “mensagem” a toda a organização, pelo que, de acordo com Silva (2003), na formulação da sua estratégia as empresas devem ser capazes de criar uma linguagem única, “traduzindo-a” para os

seus empregados e tornando-os assim capazes de atuar efetiva e conscientemente na sua implementação.

Conseguir implementar a estratégia e controlá-la é então essencial para uma organização e é assim importante perceber se os gestores das organizações desportivas têm a preocupação de avaliar as mesmas e se realmente realizam esta avaliação ou não, e, caso o façam, se a avaliam de acordo com uma metodologia própria ou de que outra forma a executam. Surge então a necessidade de conhecer a melhor maneira para realizar a avaliação do desempenho de uma organização desportiva, de forma a incentivar os gestores desportivos a implementá-la nas suas organizações.

Uma das metodologias de avaliação do desempenho de uma organização que mais se destaca é o *Balanced Scorecard* (BSC), sendo esta uma metodologia bastante completa. O *Balanced Scorecard*, da autoria de Kaplan e Norton na década de 90, é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo a medição e gestão do desempenho de uma organização, permitindo que esta se foque na execução da sua estratégia. Ao contrário da maior parte das outras metodologias que se focam essencialmente na avaliação do desempenho financeiro, o BSC tem em consideração 4 perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Rohm (2005, citado por Jones, 2006) afirmou que o BSC é um sistema de avaliação do desempenho que pode ser usado em organizações de qualquer dimensão com o intuito de alinhar a visão e a missão com os requisitos dos clientes e com o trabalho do dia a dia, para gerir e avaliar a estratégia da empresa, controlar as melhorias da eficiência do funcionamento, desenvolver a capacidade de organização e comunicar o progresso a todos os funcionários.

Neste caso, iremos estudar as Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares, que designaremos por Piscinas da AHBVC. Esta organização,

tal como muitas outras, não é alvo de uma avaliação do desempenho e, desta forma, o problema deste estudo baseia-se em selecionar e adaptar uma metodologia de avaliação do desempenho para a mesma.

1.2 Definição do Objetivo do Estudo

No presente trabalho pretende-se adaptar um sistema de avaliação do desempenho às Piscinas da AHBVC, sendo para tal utilizado o BSC como ferramenta de gestão estratégica e de avaliação do desempenho de uma organização.

1.3 Definição dos Objetivos Específicos

1º - Realizar um estudo estratégico nas Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares;

2º - Formular a estratégia das Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares;

3º - Adaptar as Perspetivas do *Balanced Scorecard* às Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares e criar objetivos estratégicos para cada uma;

4º - Elaborar o mapa estratégico e estabelecer as relações causa-efeito para as Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares;

5º - Elaborar o *Scorecard* Estratégico das Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares.

1.4 Importância do Estudo

Tal como foi acima referido, é fundamental que as organizações tenham a sua estratégia bem definida, bem implementada e que realizem uma avaliação do desempenho para fazer um acompanhamento da execução desta estratégia.

As Piscinas em estudo pertencem à Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares e são desta forma uma organização de carácter privado. Sendo esta a organização que faz a gestão das Piscinas, estas não são alvo de uma gestão a tempo inteiro visto que os membros da direcção são voluntários e exercem também as suas próprias profissões.

Num passado recente os resultados financeiros desta gestão foram deveras negativos, e existe atualmente uma maior preocupação em tentar inverter esta tendência, sendo que neste sentido estão a ser desenvolvidas algumas ações por alguns membros da organização para que os resultados se tornem positivos.

Esta organização não possui ainda uma estratégia bem formulada e não é sujeita a um processo de avaliação do desempenho.

É então neste sentido que surge a importância deste estudo, que vai permitir adaptar o *Balanced Scorecard* às características desta organização.

Todo este processo iniciará com a definição do posicionamento estratégico já que ainda não se encontram “oficialmente” definidas a missão, visão e valores corporativos das Piscinas da AHBVC. Será também necessário realizar a formulação da estratégia visto que também esta não se encontra ainda bem definida na organização.

O BSC será então adaptado a esta organização mas, no entanto, todo o processo de monitorização não será realizado neste estudo devido à ausência do período temporal necessário para o realizar.

Esta ferramenta ficará então disponível e preparada para ser utilizada assim que a direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares o desejar. Contribuímos desta forma para todo o processo de implementação e controlo da estratégia, com o principal objetivo de ver a organização alcançar bons resultados a todos os níveis.

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1 Avaliação do desempenho

Niven (2001) no seu livro intitulado “*Balanced Scorecard – Step by Step*”, começou por escrever que, em meados da década de 90, a estrutura da indústria estava a mudar, os concorrentes apareceram mais ágeis e ameaçadores, e os clientes começaram a exigir um melhor serviço sem um aumento do preço dos mesmos. Esta mudança tem sido contínua ao longo dos tempos e é por isso possível afirmar que, atualmente, nos encontramos num mundo cada vez mais competitivo, sendo desta forma essencial que as organizações (independentemente de que tipo forem) assegurem uma gestão adaptada às suas particularidades, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, para que consigam sobreviver, ter sucesso na implementação da sua estratégia e cumprir a sua missão. Desta forma, é importante que quem gere uma organização tenha em consideração tanto o ambiente externo em que esta se insere como o ambiente interno da própria organização, existindo assim uma necessidade de avaliar as várias perspetivas que contribuem para o bom funcionamento da mesma. Esta avaliação deverá consistir num controlo regular de vários fatores, sendo que é este mesmo controlo que vai permitir uma constante estabilidade da organização. De acordo com as palavras de Kaplan e Norton (1992), a complexidade de gerir uma organização requer que os gestores tenham a capacidade de ver o desempenho da mesma em várias áreas simultaneamente.

É extensa a diversidade de metodologias de avaliação do desempenho que existem e que são aplicadas no mais variado tipo de organizações. Estas metodologias têm vindo a ser desenvolvidas e as organizações recorrem cada vez mais a este tipo de ferramenta. Se há algumas décadas atrás as empresas concentravam-se apenas nos seus

resultados financeiros, hoje em dia as organizações já se preocupam em avaliar e garantir um bom desempenho também noutras das suas dimensões. Kaplan e Norton (2005, citados por Jones, 2006) afirmaram que nos anos 80 tornou-se evidente que as tradicionais medições do desempenho financeiro não resultavam para a maioria das empresas, sendo que era necessário haver uma complementariedade dos aspetos financeiros com os aspetos operacionais da empresa. Kaplan e Norton (1992), através da observação e do trabalho que realizaram com diversas empresas, concluíram que os próprios gestores destas organizações se aperceberam que nenhuma medição isolada permite fornecer um alvo de desempenho claro ou focar a atenção nas áreas críticas do negócio.

2.2 Balanced Scorecard

Foi neste contexto que Robert Kaplan e David Norton publicaram na *Harvard Business Review*, em 1992, o primeiro artigo sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), este intitulado de “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. A criação do *Balanced Scorecard* surgiu após um ano com um projeto de pesquisa em 12 empresas que se encontravam na vanguarda da avaliação do desempenho. O BSC surgiu como um modelo de avaliação do desempenho organizacional que incorpora um conjunto de medições que permite aos gestores de topo terem uma rápida, mas também ampla, visão do seu negócio (Kaplan & Norton, 1992). Esta complementa a avaliação do desempenho que geralmente já era realizada na perspetiva financeira com outras medidas operacionais em três perspetivas: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, sendo desta forma um sistema de gestão que pode motivar melhorias inovadoras nestas áreas críticas (Kaplan & Norton, 1993).

Com esta metodologia as organizações podem então realizar uma avaliação do desempenho sem se basearem exclusivamente em indicadores financeiros. Já em 2001, Kaplan e Norton afirmaram que as medidas financeiras são indicadores que passam uma informação desfasada, já que estes apresentam nos resultados as consequências das ações do passado. Segundo estes mesmos autores, e também de acordo com Caldeira (2009), a grande desvantagem de utilizar somente medidas financeiras é que esta forma de controlar o desempenho apenas permite promover ações/comportamentos a curto prazo que prejudicam a criação de valor a longo prazo para o desempenho de curto prazo.

De acordo com Caldeira (2009), o termo “*scorecard*” deve-se ao facto do controlo da estratégia se realizar através de um *report* periódico, sendo o desempenho visualizado como num *tableau de bord*. Para Niven (2001), a palavra “*balanced*” representa o equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre as componentes interna e externa da organização e ainda entre os indicadores de resultados e os indicadores de ação. O nome desta metodologia está desta forma associado ao significado das palavras que o formam.

2.3 De Sistema de Avaliação do Desempenho a Sistema de Gestão Estratégica

Cruz (2009) afirma que o BSC, apesar de inicialmente (no início dos anos 90) ter sido apresentado com o propósito de monitorizar a evolução do desempenho de uma organização, tem evoluído no sentido de se tornar numa potente ferramenta que permite ajudar as organizações a executar a sua estratégia, existindo mesmo algumas que já utilizam esta metodologia para suportar a definição e formulação da própria estratégia. Também Caldeira (2009) afirmou que as organizações começaram a utilizar

o BSC para implementar novas estratégias com sucesso, tornando-se assim numa ferramenta de gestão estratégica.

Foi neste sentido que, em 1996, Kaplan e Norton publicaram mais um artigo que se focou no uso do BSC como um sistema de gestão estratégica. O *scorecard* permite incorporar quatro processos de gestão, que tanto de forma isolada como em conjunto, podem contribuir para uma ligação entre os objetivos estratégicos a longo prazo com as ações de curto prazo. Estes processos são: 1) tradução da visão; 2) comunicação e vinculação; 3) planeamento do negócio; 4) *feedback* e aprendizagem.

É desta forma necessário que a estratégia e a visão estejam bem clarificadas e traduzidas, sendo essencial que o trabalho de todos esteja alinhado com as mesmas, e, para tal, é importante que a informação relativa à estratégia de longo prazo seja comunicada em todos os níveis da organização, para que possa ser entendida por todos os elementos que a constituem. A articulação entre o plano de negócios e o plano financeiro é fundamental, e a implementação do BSC força as empresas a integrarem o seu planeamento estratégico com o processo de orçamentação, o que ajuda a assegurar que o orçamento que têm disponível irá ter a capacidade de suportar a sua estratégia (Kaplan & Norton, 1996). Estes três processos são indispensáveis para implementar a estratégia mas são insuficientes se não existir *feedback*, já que sem este não é possível fazer uma análise e revisão dos resultados obtidos, não existindo assim uma aprendizagem estratégica.

2.4 Processo de Gestão Estratégica

Segundo Caldeira (2009), “são raras as organizações que iniciam a implementação da metodologia BSC após a construção do Plano Estratégico. Muitas fazem-no simultaneamente, apoiando-se na própria metodologia BSC para ajudar na formulação

estratégica e outras introduzem a metodologia BSC ajustando esta aos planos já existentes.”

Esta construção do plano estratégico incorpora todo um processo de gestão estratégica que, para Caldeira (2009), corresponde às decisões e ações ao nível da gestão que vão influenciar o desempenho de uma organização a médio e longo prazo, já que são estas que vão determinar e regular o desenvolvimento da estratégia. Segundo Henderson (1989, citado por Cruz, 2009), a “Estratégia é a pesquisa deliberada de um plano de ação capaz de desenvolver vantagens competitivas de um negócio e aproveitá-las”. Silva (2003) afirmou que “esse “exercício” de conceber estratégia, executar, assimilar interferências e responder ao mercado, realizado pela organização, representa o Processo Estratégico”.

São diversos os modelos de gestão estratégica que existem. Caldeira (2009) defende um modelo de gestão estratégica que considera cíclico e evolutivo, assentando em 5 fases: 1ª- Estudo estratégico; 2ª- Formulação estratégica; 3ª-Implementação; 4ª – Acompanhamento; 5ª- Prestação de Contas.



Figura 1 - Modelo de gestão estratégica
Fonte: Adaptado de Caldeira (2009)

A metodologia e as etapas adotadas para realizar o presente estudo baseiam-se, em parte, neste modelo. De forma a entender melhor cada uma das fases, importa referir alguns aspetos e pontos fundamentais sobre cada uma destas:

- Na 1ª fase, do estudo estratégico, realiza-se uma análise do meio interno e externo da organização, importando ficar a conhecer esta ao máximo, tanto a nível dos seus recursos como das suas capacidades e competências. É por isso usual que nesta se realize uma análise dos *stakeholders* e também uma análise SWOT, sendo este o ponto de partida para fundamentar as decisões a tomar para a formulação de uma estratégia de êxito.
- A 2ª fase, formulação estratégica, corresponde à construção e apresentação da estratégia. Para Bethlem (2002, citado por Silva, 2003), o processo de formulação de uma estratégia deve seguir as seguintes etapas: 1) aspirações da organização; 2) análise dos recursos; 3) identificação dos objetivos; 4) aceitação dos objetivos (aceitação); 5) proposição de estratégias. Segundo Niven (2001), a formulação estratégica é possivelmente o tema mais discutido e debatido no panorama empresarial. Nesta fase é “materializado o plano estratégico, definindo-se a missão, a visão, os valores institucionais, as grandes linhas de orientação estratégica, os principais objetivos, as metas e as iniciativas estratégicas” (Caldeira, 2009). Esta fase é então fundamental neste processo, já que deverá refletir a visão da organização a médio longo prazo.
- A 3ª fase, da implementação, é uma das mais críticas já que diz respeito à “passagem da teoria à prática”. Niven (2001), com base em alguma pesquisa sobre o tema, sugere algumas barreiras na execução da estratégia (Fig.2).

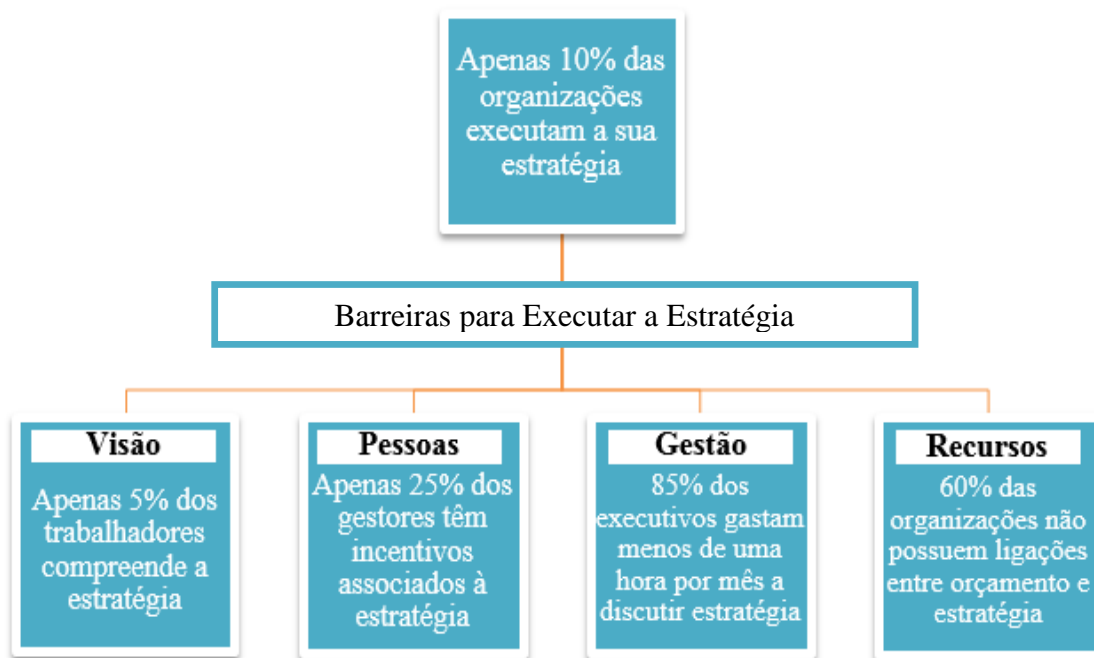


Figura 2 - As Barreiras para Implementar a Estratégia

Fonte: Adaptado de Niven (2001)

- Na 4ª fase, do acompanhamento estratégico, deve ocorrer uma contínua monitorização e avaliação do desempenho da organização, devendo este acompanhamento e controlo basear-se nos objetivos e metas definidos no plano estratégico.
- Na 5ª fase, de prestação de contas, é apresentado o nível de *performance* dos resultados da organização, sendo explicados os desvios e comentadas as medidas tomadas na resolução dos constrangimentos.

Apesar deste e outros modelos de gestão estratégica estarem bem construídos, nem sempre as estratégias conseguem ser bem sucedidas nas suas organizações. No artigo “*Why CEO’s Fail*” de Charan e Colvin (1999, citado por Cruz, 2009), publicado na revista *Fortune*, os autores estimaram que na maior parte dos casos, cerca de 70%, o verdadeiro motivo de não se alcançar o êxito não derivava de uma má estratégia, mas sim de uma má execução da mesma. Também Caldeira (2009) afirmou que um dos fatores mais problemáticos no sucesso da estratégia é a implementação e a dificuldade

em executá-la. O autor defende assim que são necessários meios que permitam fazer o acompanhamento a curto prazo de todo o processo de implementação e concretização da estratégia.

É neste sentido que surge a necessidade de algumas organizações recorrerem à ajuda de certas ferramentas, sendo ideal para ultrapassar esta dificuldade, a adoção do BSC.

2.5 Perspetivas do Balanced Scorecard

Tal como foi já referido, segundo Kaplan e Norton (1992) a metodologia do BSC permite que os gestores olhem para as suas organizações segundo quatro importantes perspetivas, o que permite responder a quatro questões básicas:

- Como somos vistos pelos acionistas? (Perspetiva financeira)
- De que forma os clientes nos veem? (Perspetiva dos clientes)
- No que nos devemos destacar? (Perspetiva dos processos internos)
- Podemos continuar a melhorar e criar valor? (Perspetiva da inovação e crescimento)

Relativamente à perspetiva da inovação e crescimento, nos primeiros artigos sobre o BSC, Kaplan e Norton (1992) referiam-se a esta perspetiva desta forma mas, no entanto, no seu artigo de 1996 já a denominaram de “perspetiva de aprendizagem e crescimento”.

Também segundo Caldeira (2009), cada uma das perspetivas do BSC pode ser explicada através de uma questão, sendo que as respostas a estas mesmas questões podem ser dadas através dos objetivos estratégicos de cada uma.

Tabela 1 - Perspetivas do modelo BSC

Perspetiva	Questão	Resultado
Financeira	Que objetivos devo atingir para satisfazer os meus financiadores?	Acionistas satisfeitos
Clientes	Que objetivos devo atingir para satisfazer as necessidades dos meus Clientes e atingir os objetivos Financeiros?	Clientes encantados
Processo	Que objetivos devo atingir para que os meus processos sejam mais eficientes, de modo a conseguir satisfazer os meus Clientes e os objetivos Financeiros?	Processos eficientes
Aprendizagem	Que objetivos devo atingir para motivar e preparar os meus colaboradores?	Colaboradores motivados e preparados

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009)

Estas quatro perspetivas, juntamente com as suas componentes, relacionam-se entre si e permitem traduzir a visão e a estratégia da organização, tal como pode ser observado na figura 3.

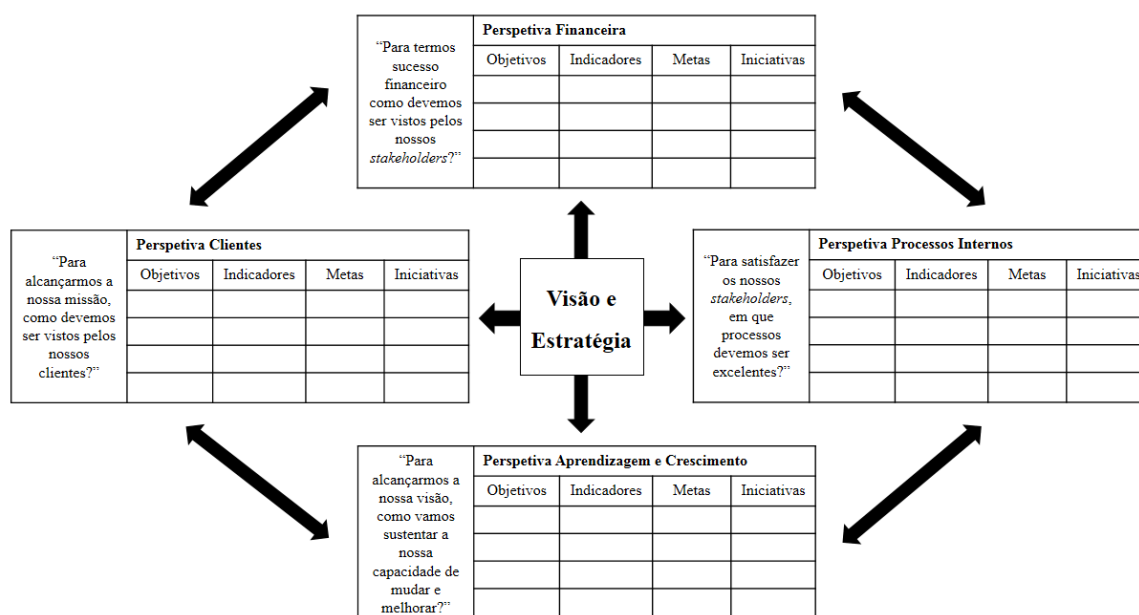


Figura 3 - Tradução da Visão e Estratégia: Quatro Perspetivas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

2.5.1 Perspetiva Financeira

Esta poderá ser, principalmente nas organizações com fins lucrativos, a perspetiva mais importante já que é essencialmente sobre esta que se centra o interesse dos *stakeholders*.

Nesta perspetiva são essencialmente apresentados indicadores de resultado, sendo exemplos típicos a rentabilidade, crescimento da receita e o valor económico acrescentado (Niven, 2001). Os objetivos nesta perspetiva estão então associados aos resultados económicos da organização, sendo que a redução das despesas e o aumento das receitas são dos exemplos mais comuns.

Segundo Kaplan e Norton (1992) as medições no desempenho desta perspetiva indicam se a estratégia da empresa, a sua implementação e execução estão a contribuir para uma melhoria nos resultados finais.

2.5.2 Perspetiva dos Clientes

É essencial, para o sucesso nesta perspetiva, que os clientes alvo estejam bem definidos, importando também saber as necessidades dos mesmos, já que só desta forma será possível traçar as ações necessárias para satisfazê-los.

Os clientes são, em grande parte dos casos, parte fundamental da receita das organizações. Por essa razão, é essencial que estes organismos procurem a melhor forma de criar valor para os seus clientes e assim ter a capacidade de fidelizá-los, assegurando essa fonte de rentabilidade a longo prazo.

2.5.3 Perspetiva dos Processos Internos

Esta perspetiva diz respeito à forma como as organizações atuam e quais os processos que adotam para se destacarem com o fim de continuar a adicionar valor para os clientes e para os próprios acionistas (Niven, 2001). Segundo este autor, por vezes é mesmo necessário identificar novos processos e não apenas tentar melhorá-los, sendo exemplo disso o desenvolvimento de produtos, produção, fabricação, entrega e serviço de pós venda.

É então importante tentar otimizar os processos internos com o intuito de alcançar o melhor nível possível de qualidade e ir assim ao encontro das expectativas dos clientes, assegurando assim também um impacto positivo na perspetiva financeira.

2.5.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Kaplan e Norton (2002, citados por Mogrão, 2013) afirmaram que a capacidade da organização alcançar as metas ambiciosas dos objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, está dependente da capacidade de crescimento e aprendizagem da organização. Segundo os autores, os indutores desta perspetiva são provenientes essencialmente de três fatores: capacidade/formação dos empregados, capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e coordenação. São então estes os aspetos que vão permitir à organização a obtenção de uma infraestrutura com uma base capaz de sustentar os objetivos das restantes perspetivas. De acordo com Niven (2001), as medições nesta perspetiva são a base sobre a qual é construída “toda esta casa do *Balanced Scorecard*”.

Apesar destas serem as perspetivas mais abordadas e usadas no BSC, estas podem ser adaptadas às particularidades de cada organização, podendo inclusive ser usado um número superior ou inferior de perspetivas consoante a necessidade da organização em estudo.

2.6 Componentes do Balanced Scorecard

Na composição do BSC cada perspetiva deve apresentar objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

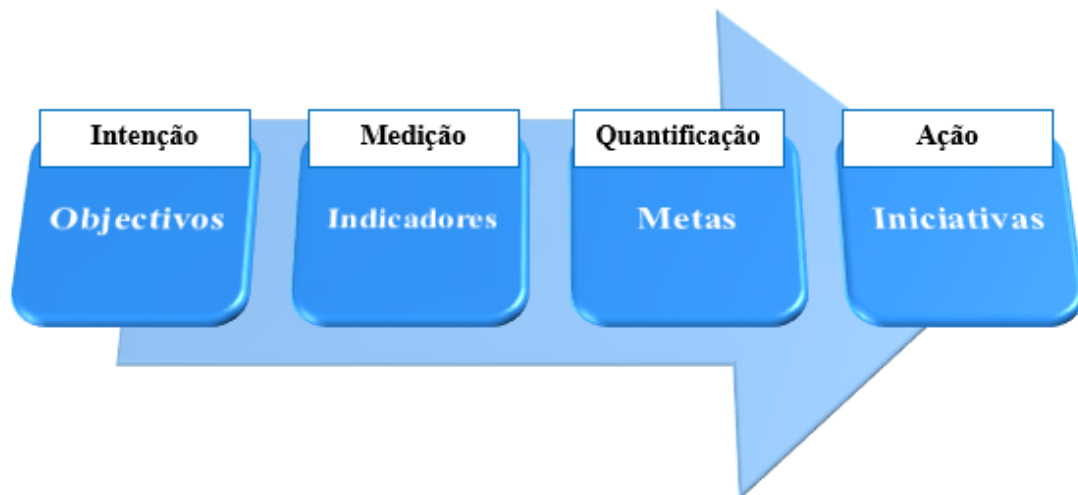


Figura 4 - Componentes das perspetivas do BSC

Fonte: Adaptado de Santos (2008, citado por Leal, 2010)

2.6.1 Objetivos

Segundo Dábrio (2010), “Os objetivos podem ter intenções diferentes como, mais estratégicas ao nível do plano estratégico e mais operacionais ao nível do plano de atividades e do orçamento”.

Os objetivos são os responsáveis por expressar uma intenção e transmiti-la em todos os níveis da organização.

Caldeira (2009) afirma que existem verbos que representam bem intenções pelo que podem ser utilizados para definir objetivos estratégicos. Estes são: “aumentar, diminuir, melhorar, otimizar, reduzir, eliminar, entregar, garantir, captar, agilizar, reforçar, etc”.

Os objetivos correspondem então ao que se pretende alcançar e desta forma devem ser bem concretos e perceptíveis por toda a organização. Segundo Caldeira (2009), a construção dos objetivos estratégicos deve obedecer a alguns critérios, como serem: claros e concisos; ambiciosos, mas alcançáveis; correlacionados entre si; passíveis de mensuração.

Cada perspectiva deve então apresentar os seus objetivos e estes devem enquadrar-se inteiramente na mesma.

2.6.2 Indicadores

Pateman (2004, citado por Cruz, 2009) afirma que depois de identificados os objetivos estratégicos “é necessário estabelecer quais os indicadores mais adequados a traduzirem, a quantificarem e a materializarem o espírito por detrás da estratégia.”

São estes indicadores, também designados por KPI's (*Key Performance Indicators*), que permitem medir a concretização dos objetivos e o seu desempenho, pelo que surge assim a necessidade de criar um ou mais indicadores para cada um dos objetivos estratégicos.

Segundo Caldeira (2009) os indicadores devem ter as seguintes características:

- a) Medirem corretamente o objetivo;
- b) Serem fiáveis;
- c) Serem baratos;
- d) Serem simples;

- e) Envolverem informação acessível;
- f) Abrangerem um intervalo de tempo identificado;
- g) Terem um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores;
- h) Terem a unidade de medida corretamente identificada.

Os indicadores podem ser de dois tipos: de resultado e de ação. Os indicadores de resultado permitem medir de forma concreta o desempenho do objetivo enquanto que os indicadores de ação, ou indicadores indutores, têm o poder de explicar e ajudar na tradução dos indicadores de resultado em ações concretas. Estes são geralmente indicadores de curto prazo.

2.6.3 Metas

Após estarem estabelecidos os indicadores, há que estabelecer metas específicas, as quais correspondem a critérios de sucesso (Cruz, 2009).

As metas permitem quantificar o nível de desempenho ou a taxa de melhoria que é necessário atingir para que o objetivo estratégico possa ser alcançado, sendo portanto importante que as metas estejam ajustadas à realidade e aos recursos disponíveis na organização.

Pereira (2011) afirma que as metas podem e devem ser alteradas ao longo do tempo já que podem deixar de fazer sentido tendo em conta a realidade em que se enquadra a organização, sendo que se deve ter também em consideração a sazonalidade da atividade principal da organização.

Numa fase inicial as metas são estabelecidas anualmente ao nível do plano estratégico. Com a construção do plano de atividades as metas podem ser fracionadas pelos períodos de acompanhamento estratégico. Este acompanhamento estratégico diz

respeito a um momento em que se analisa os resultados, confrontando-os com as metas estabelecidas. As frequências mais comuns deste acompanhamento são: quadrimestral, trimestral, bimensal e mensal (Caldeira, 2009).

Nesta componente é possível ter em consideração: tolerância e ponderações. A tolerância corresponde à margem aceitável de desvio do resultado face à meta, podendo esta ser definida em “função da meta” ou como “valor do resultado”. As ponderações utilizam-se quando a cada objetivo está atribuído mais do que um indicador, sendo que desta forma se torna necessário dar a cada indicador um peso relativo/ponderação.

Para que a análise do desempenho dos objetivos seja o mais objetiva possível é usual recorrer-se ao modelo de *scoring* que consiste num modelo matemático que estabelece critérios reguladores que permitem calcular o valor de concretização para cada objetivo.

2.6.4 Iniciativas

As iniciativas consistem em projetos com um tempo de execução limitado (com princípio, meio e fim) e a que as organizações recorrem quando a sua própria atividade corrente não é suficiente para atingir certos objetivos estratégicos.

Estas iniciativas podem gerar ou não custos para a organização, já que podem consumir apenas recursos humanos ou também financeiros.

Segundo Caldeira (2009), “as iniciativas são os meios essenciais para a melhor concretização da estratégia”. De acordo com o autor, estas iniciativas correspondem ao ponto de ligação entre a estratégia da organização e a sua componente operacional.

2.7 O Mapa Estratégico e a Implementação do *Balanced Scorecard*

Tal como foi já neste documento referido, é bastante frequente as organizações recorrerem ao BSC nas diferentes fases da execução da sua estratégia.

Já com mais de 20 anos de existência, o BSC tem sido alvo de muitos estudos e a bibliografia acerca do tema é já vasto. Existem assim diversas teorias relativas à sua implementação nas organizações.

No entanto, é consensual que esta metodologia, de forma a facilitar a tradução e a explicação da estratégia em todos os níveis da organização, bem como para realizar o acompanhamento da mesma, recorre a uma das suas principais ferramentas: o mapa estratégico ou mapa *scorecard*.

Através deste mapa é possível representar a estratégia e fazer uma gestão dos objetivos e metas estabelecidas, sendo que assim, para além de permitir converter a estratégia em termos operacionais, permite também fazer o acompanhamento e discussão desta através do confronto entre os resultados obtidos com os previstos.

Kaplan e Norton (2001) apresentam o mapa estratégico como uma estrutura que contém uma arquitetura lógica e abrangente para descrever a estratégia. Segundo estes autores, o mapa estratégico e o BSC fornecem uma ferramenta que permite descrever a criação de valor para o acionista através de ativos intangíveis.

Para Cruz (2009), o mapa de estratégia é “uma representação visual dos fatores críticos de sucesso de uma organização e das relações causa-efeito entre eles.”

Pereira (2011) descreve o mapa estratégico como uma arquitetura que representa a estratégia e reconhece a relação causa-efeito entre os objetivos nas quatro perspetivas do BSC.

Segundo Caldeira (2009), o mapa estratégico “constitui um *tableau de bord* em matriz, onde os objetivos estratégicos da organização gerando relações entre si, se

encontram disciplinados na horizontal pelas perspectivas (Cliente, Financeira, Processos e Aprendizagem) e enquadrados verticalmente pelos vetores estratégicos.”

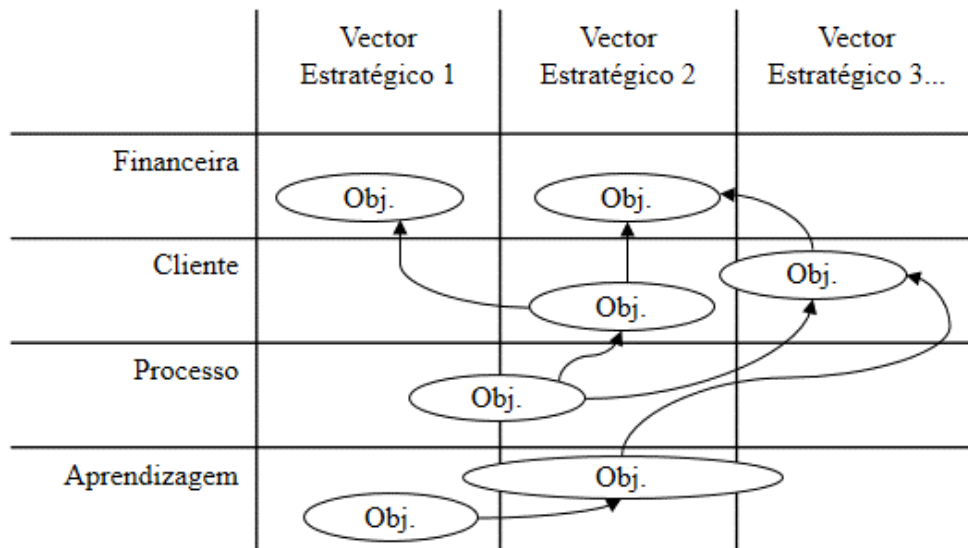


Figura 5 - Mapa estratégico (Mapa *Scorecard*)

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009)

2.7.1 Vetores estratégicos

Estes vetores são as grandes linhas orientadoras da organização (Caldeira, 2009). Segundo o autor estes representam o caminho que a organização deve seguir durante o período temporal do seu plano estratégico. O número de vetores não deverá exceder os cinco, sendo que este autor considera que o número ideal são 3 vetores de forma a simplificar a construção do mapa estratégico, já que um grande número tornará a matriz muito complexa. Existem muitas organizações que simplesmente não apresentam vetores estratégicos, não enquadrando assim os seus objetivos com estes vetores.

2.7.2 Relações Causa-efeito

Como foi acima referido, num mapa estratégico estão presentes várias relações causa-efeito entre os diversos objetivos estratégicos das várias perspetivas. Estas relações são responsáveis por explicar as correlações entre estes mesmos objetivos, ajudando assim também a explicar a estratégia dentro da própria organização, já que permite verificar de que forma cada objetivo influencia a concretização de outro.

Caldeira (2009) afirma que de forma a garantir um bom mapa estratégico é importante ter em consideração alguns aspetos na definição de relações causa-efeito. Sendo assim, deve-se evitar o excesso de relações, bastando representar as mais fortes de forma a evitar um mapa muito complexo e a dificuldade em compreender o mesmo. Outra das regras a cumprir é o facto de que as relações apenas devem ocorrer nos sentidos ascendente e lateral, não devendo também existir em dois sentidos. É também importante referir que todos os objetivos devem ter relações causa-efeito.

2.7.3 Desdobramento do BSC em cascata (*cascading*)

Segundo Niven (2001), o *cascading* consiste no processo de desenvolver um *scorecard* em cada um dos níveis de uma organização, sendo que estes *scorecards* estão alinhados com o *scorecard* do nível mais alto da organização através de objetivos e medidas que os níveis mais baixos irão adotar para acompanhar o seu progresso na contribuição para atingir os objetivos globais da organização. Alguns dos objetivos e medidas são os mesmos em toda a organização mas na maioria dos casos os *scorecards* dos níveis inferiores incluem medidas que refletem as oportunidades e desafios específicos daqueles níveis.

Segundo Caldeira (2009), através da definição estratégica da organização com recurso ao BSC é possível realizar o *cascading* (desdobramento), e assim construir os mapas *scorecard* para as diversas subunidades, estando estes alinhados com o BSC corporativo. Os objetivos dos níveis mais baixos traduzem a contribuição destes para o desenvolvimento dos elementos do nível superior.

Para Pereira (2011) o desdobramento em cascata (*cascading*) “é um modelo conjunto de *scorecards* entre as unidades orgânicas e a organização em geral, com consistência estratégica a todos os níveis, sendo possível a observação através da relação entre os objetivos estratégicos globais da organização e os objetivos e iniciativas dos seus níveis hierárquicos mais operacionais”.

Os mapas *scorecards* podem ser criados e alinhados nos vários níveis da organização, podendo estes mapas ser de nível corporativo, departamental, individual, entre outros, sendo que cada organização tem o poder de decidir até que “profundidade” pretende aplicar este modelo de desdobramento em cascata. É no entanto fundamental que exista uma consistência estratégica a todos os níveis do modelo.

2.8 Monitorização e Controlo da Avaliação

Segundo Pires (2007), o controlo é formado pelos mecanismos que sistemática e continuamente permitem, durante todo o processo, estar na posse de dados para processar as correções necessárias. Ainda de acordo com o autor, os processos de controlo mal adotados podem levar a “situações de desadaptação e de desinteresse generalizado”.

Para que seja então possível fazer um acompanhamento adequado da implementação e execução da estratégia, bem como controlar o desempenho da

organização, é essencial que seja desenvolvido uma ferramenta de monitorização ou documento de *report*. Para tal, existem já *softwares* criados e “certificados” como aptos para gerir o processo BSC. Segundo Caldeira (2009), as principais funcionalidades que devem fazer parte de um *software* capaz de garantir o sucesso da aplicação da metodologia BSC são:

- Visualização gráfica da estratégia através das perspetivas;
- Identificação dos objetivos estratégicos, em cada perspetiva;
- Associação dos indicadores aos objetivos estratégicos;
- Utilização de relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos;
- Atribuição de metas aos indicadores;
- Listagem de iniciativas estratégicas e a sua ligação aos objetivos estratégicos.

Este autor defende ainda que existem outras funcionalidades técnicas que devem ser cumpridas para permitir flexibilidade para futuros desenvolvimentos, das quais é possível destacar:

- Desdobramento dos *scorecards*;
- Produção de relatórios (*reports*);
- Código de cores para desempenho de indicadores;
- Gráficos com histórico de indicadores.

Apesar de existirem então já vários *softwares* criados, é bastante comum e até aconselhado que, inicialmente, as organizações recorram a folhas de cálculo *Excel* (*Microsoft Office Excel*) para a elaboração do *report*. Uma das razões é a apontada por Pereira (2009) que afirmou que por vezes estes *softwares* são demasiados complexos e de difícil compreensão. Para Caldeira (2009) é importante que a organização primeiro encontre o seu próprio modelo e que se habitue a ser medida. Segundo o autor,

algumas organizações ao adotarem uma ferramenta informática já criada para acompanhar o BSC, acabam por adaptar a organização à metodologia e não a metodologia à organização como deveria acontecer.

Ainda de acordo com Caldeira (2009), também este *report* em *Excel* deve respeitar algumas regras e garantir:

- Periodicidade trimestral ou quadrimestral;
- Linguagem objetiva e simples;
- 3 a 4 páginas no máximo;
- *Layout Standard*;
- Partir da informação geral (1ª página) para o detalhe (última página);
- Aspeto visual atrativo;
- Utilização de cores e/ou símbolos intuitivos.

2.9 O Balanced Scorecard e o Desporto

Apesar de inicialmente Kaplan e Norton (1992) terem criado o *Balanced Scorecard* para ser aplicado em empresas de carácter privado, rapidamente esta ferramenta foi adotada e adaptada por organizações públicas.

O BSC não consiste num modelo que possa ser aplicado de igual forma a todo o tipo de indústria. Situações diferentes de mercado requerem diferentes *scorecards*. As unidades de negócio elaboram *scorecards* personalizados à sua missão, estratégia, tecnologia e cultura (Kapland & Norton, 1993).

Segundo Martinho (2014), o BSC é um modelo flexível, pois pode e deve ser adaptado à organização em causa, consoante as suas especificidades e dinâmicas. Também Dábrio (2010) afirma que o BSC é considerado um conceito aberto.

Esta questão da versatilidade da metodologia do BSC é facilmente comprovada por um artigo que Hoque publicou em 2014, marcando 20 anos de existência do BSC e no qual o autor fez uma pesquisa em que avaliou o estado da investigação sobre o BSC de modo a poder destacar as lacunas desta mesma investigação e apresentar algumas ideias para futuras pesquisas. Neste trabalho, Hoque (2014) analisou um total de 181 artigos publicados entre 1992 e 2011. Tendo em consideração este artigo, e prestando uma especial atenção aos tipos de organização em que o BSC foi aplicado, informação esta que é possível obter através da “distribuição” que é feita aos artigos expostos neste trabalho, é realmente possível afirmar que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta muito polivalente.

A indústria do desporto tem crescido muito e também as organizações desportivas devem ser alvo de uma avaliação do desempenho, pelo que o BSC pode e deve ser adaptado também aos mais diversos tipos de organização de carácter desportivo.

Novamente, de forma a demonstrar o carácter versátil do BSC, mas neste caso no meio desportivo, será de seguida apresentado um conjunto de vários estudos (Tabela 2) em que esta metodologia foi aplicada em diversos tipos de organizações do desporto.

Tabela 2 - Estudos de BSC em organizações desportivas

Ano	Autor(es)	Título do Estudo	Tipo de Organização	Tipo de Estudo
2006	Jones, D.	<i>Balanced Scorecards: Improving Your Outcomes Measures</i>	<i>Health and Fitness Center</i>	Artigo
2008	Thanos Kriemadis, T., Kotsovos, A e Alexopoulos, P.	<i>Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department</i>	Departamento Universitário	Artigo

2010	Bolivar, M., Hernández, A. e Rodríguez, D.	<i>Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: an experience in municipal sport services</i>	Serviços Municipais	Artigo
2010	Tedesco, K. e Lunkes, R.	Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> em um clube de esportes náuticos: um estudo de caso no Iate Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha	Clube de Desportos Náuticos	Artigo
2011	Becsky, A.	<i>The application of balanced scorecard in team sports</i>	Equipas Desportivas	Artigo
2011	Pereira, Pedro	Modelo de Gestão Estratégica e de Avaliação do Desempenho de uma Organização Desportiva Privada Estudo de Caso da Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> no Ginásio/ <i>Health Club</i> Infante de Sagres de Belém	Ginásio/ Health Club	Tese Mestrado
2014	Martinho, Vítor	<i>Balance Scorecard</i> aplicado à Academia Sporting	Academia de Futebol	Tese Mestrado
2015	Abreu, Miguel	Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem fins Lucrativos Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> na Federação de Andebol de Portugal	Federação Desportiva	Tese Mestrado
2015	Guerreiro, Hugo	Avaliação do Desempenho através do Modelo <i>Balanced Scorecard</i> Estudo de Caso da Sports Direct Bretton	Loja de Retalho Desportivo	Tese Mestrado

Fonte: Elaborado pela autora

De seguida será apresentado para cada um dos estudos um resumo do trabalho desenvolvido nos mesmos.

Jones (2006), no seu estudo intitulado “*Balanced Scorecards: Improving Your Outcomes Measures*”, pretendia familiarizar os leitores com o conceito do *balanced scorecard* e o seu potencial uso em *Health and Fitness Centers* com base em hospitais.

Para o autor deste artigo devemos pensar no BSC como um boletim de notas onde em vez de recebermos uma nota, obtemos uma luz vermelha, amarela ou verde consoante o nosso desempenho. Com isto, ao longo do tempo conseguimos ter uma rápida visão geral do desempenho da nossa organização, sendo desta forma fácil ver que áreas precisam de ser mais trabalhadas (as constantemente amarelas e vermelhas).

Na organização em estudo, “*The Fitness Centre & Day Spa at Florida Hospital Celebration Health*” o BSC é visto como uma forma de medir o desempenho através de vários elementos da forma que existe uma visão mais equilibrada e objetiva das operações e resultados da organização.

É usual as organizações escolherem 4 a 6 parâmetros para serem medidos com igual importância. No caso desta organização foram escolhidos 5 elementos chave: equipa, serviço (clientes/membros e fornecedores), clínica (ligação do centro de *fitness* com os tratamentos hospitalares), mercado e financeiro. Para cada um dos elementos/perspetivas foi estabelecido, pelo líder de cada departamento e o seu respetivo administrador, um conjunto de objetivos a atingir.

Na perspetiva da equipa pretendia-se saber se os funcionários estão empenhados e satisfeitos com o seu trabalho na organização sendo que para isso foram medidos por exemplo a taxa de vagas disponíveis, o número de cartas de “*My Opinion Counts*” obtidas e a “*new hire orientation*” através da qual pretendem que os novos

funcionários não comecem a trabalhar antes de terem a formação necessária e estejam enquadrados na filosofia da organização.

Na perspetiva do serviço mediu-se a gestão das cartas de sugestões obtidas e de que forma estas são tratadas e respondidas, e também a “*Fitness Service Goal – Top Box*” que diz respeito à quantidade de cinco obtidos numa escala de 1 a 5 numa questão relativa à avaliação global que os clientes fazem à sua experiência do serviço prestado.

Na perspetiva clínica é medida a “*Outpatient Conversion to Membership*”.

Na perspetiva do mercado foram medidas as novas adesões e o “atrito” dos membros, sendo que este é facilmente entendido através das causas que levam as pessoas a deixarem a organização.

Na perspetiva financeira foram medidos os salários e remunerações, os custos de manutenção e outras receitas.

Foi então através destes elementos chaves e das suas principais medidas de desempenho que foi construído o *report card*, tendo este sido preenchido ao longo de vários meses, permitindo ter uma visão geral e chegar a algumas conclusões dos aspetos a melhorar. Existem alguns parâmetros que pretendem que sejam também revistos e adicionados no ano seguinte.

Jones (2006) e as restantes pessoas envolvidas no processo retiraram assim desta experiência que o BSC é uma ferramenta extremamente útil e que todos os centros a podem usar de alguma forma para monitorizar as operações. No futuro o autor prevê utilizar esta metodologia para ajudar a organização a avaliar o seu sucesso na medição de outros resultados mais específicos, pois é exatamente com este tipo de informação que se vão diferenciar dos seus concorrentes.

Kriemadis, Kotsovos e Alexopoulos (2008) publicaram o artigo “*Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department*” com o objetivo de investigar a aplicação do Balanced Scorecard no departamento desportivo de uma universidade e, em particular, apresentar a avaliação do desempenho desse mesmo departamento utilizando o BSC e as suas quatro perspetivas.

Os autores começaram por fazer uma breve apresentação do departamento desportivo em estudo. Este pertence à Universidade de Connecticut e inclui 24 desportos e mais de 650 atletas estudantes. De seguida os autores apresentaram a estrutura do BSC ajustada ao departamento, resultado do estudo realizado por Delaney (2008, citado por Kriemadis, Kotsovos e Alexopoulos, 2008). Com base também neste estudo e noutros dados do próprio departamento desportivo da Universidade de Connecticut, foram então também apresentados os indicadores e os resultados para cada uma das 4 perspetivas do BSC.

Na perspetiva dos clientes existem dois grupos alvo: os fãs e os próprios atletas estudantes. Para os fãs foram considerados como indicadores a assistência às competições em “casa” e a compra de bilhetes. Relativamente aos atletas estudantes os indicadores são o sucesso das equipas e o sucesso dos atletas após a faculdade.

Para a perspetiva financeira foram usados indicadores relacionados com as receitas dos bilhetes, recursos provenientes do *Big East* e da NCAA e as doações. Relativamente à perspetiva da aprendizagem e crescimento foram tidas em conta as novas instalações que geram valor para os clientes, a taxa de recrutamento e o suporte académico.

Por fim, o desempenho da perspetiva dos processos internos mediu-se tendo em conta o número de candidaturas ao *Campus da Uconn* e a própria satisfação dos

estudantes atletas já que é através desta satisfação que a universidade consegue reter os melhores atletas estudantes.

Através destes indicadores foi possível fazer uma avaliação do desempenho nas 4 perspectivas, comparando os resultados obtidos nos vários anos em estudo, tendo-se concluído que nas perspectivas da aprendizagem e crescimento e dos processos internos, a gestão do departamento em estudo tem sido de sucesso, embora seja necessário existir uma melhoria nas perspectivas financeiras e dos clientes.

No final do estudo os autores afirmaram que os critérios de avaliação do BSC podem ser utilizados para avaliar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos contribuindo para desenvolver uma estratégia adaptada ao ambiente externo.

Bolívar, Hernández e Rodríguez (2010) no seu estudo *“Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: an experience in municipal sport services”* afirmam que as reformas do setor público têm-se focado em aumentar a eficiência e eficácia com o propósito de alcançar uma excelente organização. Hyndman e Eden (2002, citados por Bolívar, Hernández e Rodríguez, 2010) afirmaram que, para atingir esse objetivo, a necessidade de planejar, controlar e reportar o desempenho de organizações do setor público tem sido um tema central em muitas reformas governamentais.

O objetivo deste documento é o de estudar a utilização do BSC como uma abordagem à implementação do *“Total Quality Management”* em autoridades locais, sendo que, também neste, os autores examinam a implementação do BSC numa agência do setor público que gere um serviço de desporto municipal. Este estudo realça os momentos chave e os fatores inibidores da implementação do BSC nesta organização.

Após uma introdução mais geral e a referência ao BSC, Bolívar, Hernández e Rodríguez (2010) passaram à aplicação deste modelo. Começaram por introduzir o serviço público dos desportos, apresentaram o âmbito e a metodologia do estudo, que incide sobre a agência municipal do desporto (MAS) de Granada, tendo também caracterizado a entidade e a sua situação contextual, apresentado o seu estado e feito uma análise SWOT da mesma.

Foi assim através da análise SWOT que os autores deram seguimento à aplicação do BSC. Esta análise permite obter uma visão global da organização e estimula que esta crie estratégias a longo prazo que possam ser usadas na conceção e produção do mapa estratégico da organização.

Foram então estabelecidas as metas e os objetivos estratégicos da MAS, sendo que os principais são a promoção de serviços de desporto de alta qualidade, a universalização da prática desportiva e a criação de uma cultura desportiva na população de Granada. Em concordância com estas, foram criadas as linhas estratégicas, sendo que consideraram necessário estabelecer as diretrizes para cada uma das 4 perspetivas do BSC.

Os principais objetivos da perspetiva de aprendizagem e conhecimento estão associados à formação dos funcionários, de forma a estes terem a melhor qualificação possível, e também à necessidade de existirem atividades estratégicas que permitam alinhar a organização com a sua estratégia. Quanto aos objetivos da perspetiva dos processos internos estes dizem respeito à melhoria dos serviços desportivos, através da cooperação na organização de eventos e de serviços desportivos, do investimento na manutenção e melhoria das instalações, à criação de um bom envolvimento nas atividades atuais e futuras e a uma melhoria na gestão da entidade a vários níveis. Para a perspetiva dos clientes os dois principais objetivos são aumentar o número de

clientes através da oferta de serviços desportivos de qualidade e criar uma boa imagem desses mesmos serviços. Já na perspetiva financeira, sendo que na MAS é mais importante o desempenho e a qualidade dos serviços do que medir os valores financeiros, aqui os objetivos passam por aumentar a rentabilidade financeira e aumentar os recursos financeiros que permitem fazer os investimentos necessários para a formação dos funcionários, para melhorar as instalações e para permitir diversificar as atividades organizadas.

Foi então a partir destes objetivos que os autores apresentaram uma primeira proposta do mapa estratégico, uma representação gráfica que contem estes objetivos e os recursos financeiros necessários para os alcançar. A partir desta proposta os gestores da MAS fizeram sugestões que foram consideradas para a versão final.

Este mapa estratégico foi adaptado às necessidades da MAS e neste as perspetivas da aprendizagem e crescimento e dos processos internos foram colocados num nível inicial já que os autores consideraram que estes deviam formar a base da estratégia a longo prazo da MAS. O bom desempenho destas duas perspetivas podem produzir substanciais benefícios para os serviços de desporto e alcançar níveis de excelência que levariam à satisfação dos clientes e assim criar uma imagem positiva. Esta satisfação poderia levar ao aumento do número de clientes, o que iria permitir um aumento dos recursos financeiros da organização e uma melhoria da sua rentabilidade económica.

As perspetivas financeira e dos clientes foram consideradas num nível superior. São estas que vão permitir que a organização atinja o seu objetivo estratégico de fornecer serviços de desporto de alta qualidade, tornando a prática do desporto mais universal e criando uma cultura desportiva entre a população de Granada.

Posteriormente, com base nos vetores de desempenho e as relações entre cada linha estratégica, foram determinados os indicadores estratégicos em cada uma das perspectivas, tendo, por fim, sido estabelecidos os indicadores de desempenho. Estes objetivos estratégicos, linhas estratégicas, vetores de desempenho e indicadores de desempenho foram apresentados em tabelas para cada uma das perspectivas, tendo depois sido apresentado um quadro geral com as relações entre os vetores de desempenho e os objetivos estratégicos.

Para concluir, Bolívar, Hernández e Rodríguez (2010) afirmaram que é expectável que esta experiência de implementar o BSC na MAS seja de sucesso já que os recursos humanos dos vários níveis da organização se encontram muito interessados no processo e estão fortemente envolvidos no mesmo. No entanto, referiram também que alguns fatores limitaram esta implementação, sendo que os principais foram o facto de a MAS nunca ter implementado um conjunto detalhado de avaliações do desempenho da qualidade dos seus serviços e daí a outra limitação ser a falta de experiência com serviços de informação estratégicos e avaliação do desempenho, tendo estes fatores tornado o processo de implementação mais lento já que os funcionários tiveram de ser formados.

No artigo “Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em um clube de esportes náuticos: um estudo de caso no Iate Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha”, de Tedesco e Lunkes (2010), os autores pretendiam operacionalizar, num clube de desportos náuticos, uma estratégia para formar atletas profissionais capacitados para participar nos Jogos Olímpicos 2016, sendo para isso o principal foco a ampliação e modernização das infraestruturas e equipamentos do clube. Para tal, os autores recorreram ao desenvolvimento de um sistema de gestão baseado no *Balanced*

Scorecard, sendo que neste trabalho demonstraram o processo de desenvolvimento do mesmo.

Abordando a necessidade das organizações, incluindo as sem fins lucrativos, terem uma gestão e planeamento estratégico, os gestores da organização aqui estudada concluíram que o *Balanced Scorecard* era a ferramenta que melhor atendia às suas necessidades.

Os objetivos específicos deste estudo são então: (i) Identificar o objetivo estratégico a partir da análise do ambiente; (ii) Elaborar o mapa estratégico; (iii) Estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação dos objetivos apresentados no mapa estratégico.

Este estudo trata-se de um estudo de caso sendo que a metodologia da pesquisa é descritiva. Para obter os dados os autores recorreram em primeiro lugar a fontes secundárias como relatórios institucionais, gerenciais e financeiros e depois de analisarem estes mesmos documentos foram realizadas reuniões com os gestores de forma a definir alguns aspetos do planeamento estratégico.

Para operacionalizar a estratégia Tedesco e Lunkes (2010) decidiram utilizar a metodologia do BSC, pois segundo os autores esta “possibilita à empresa efetuar seus controlos de processos por meio de medições de desempenho que caminhem em sintonia com o planeamento estratégico”.

A elaboração do planeamento estratégico do Iate Clube foi uma iniciativa dos gestores e funcionários do setor administrativo do clube com o objetivo de operacionalizar e alinhar a estratégia que até então não tinha sido estruturada e, desta forma, não apresentava resultados.

Ao longo de várias reuniões foram definidos a missão, o negócio, os valores e a visão da empresa. Foi também realizada uma análise SWOT tendo sido identificados os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças.

Já para elaborar o BSC os gestores seguiram, de acordo com um plano já elaborado por Kaplan e Norton (1996), as seguintes etapas: arquitetura do programa de medição, definição dos objetivos estratégicos, escolha dos indicadores estratégicos e por fim a elaboração do plano de implementação.

Na etapa da definição dos objetivos estratégicos foram definidos objetivos para as 4 perspectivas. Sendo este clube uma organização sem fins lucrativos foi realizada uma alteração à ordem das perspectivas tendo assumido o primeiro lugar a perspectiva dos clientes, seguida da financeira, dos processos internos e por último a aprendizagem e crescimento.

Foi então elaborado o mapa estratégico tendo este sido dividido nas seguintes áreas: habilidades, motivação, produtividade, excelência operacional, crescimento, recebimentos, competitividades e satisfação. Verificando o mapa é possível concluir que os objetivos que estão associados à primeira perspectiva irão diretamente influenciar os objetivos esperados na quarta perspectiva, já que cada um dos objetivos alcançados tem um efeito sobre o objetivo seguinte, estando assim todos interligados.

Com base no mapa foi criado o painel estratégico onde para cada objetivo foram apresentados os indicadores, as referências atuais, as metas e as iniciativas.

Com esta ferramenta foram então criados procedimentos operacionais e de acompanhamento do desempenho que até então a organização não possuía. O passo seguinte é executar e acompanhar o BSC na organização.

Através deste estudo os autores demonstraram o processo de desenvolvimento do BSC no clube em questão. É importante que tornar a utilização desta ferramenta num

processo contínuo de forma a ser possível comparar os resultados de cada ano e assim avaliar os mesmos e obter *feedback*.

Becsky (2011), no seu estudo “*The application of balanced scorecard in team sports*” teve como objetivo examinar a possibilidade de aplicação do BSC em empresas de gestão de equipas desportivas. Neste tipo de organizações/empresas que gerem associações ou clubes desportivos, ter um desempenho de sucesso a longo prazo é quase sempre o principal fator estratégico a ter em consideração. De forma a poder alcançar os objetivos de ter uma eficiência profissional e uma sustentabilidade a longo prazo, é essencial que exista uma estrutura financeira estável e uma estrutura organizacional de qualidade. No caso da empresa em estudo, esta tem no centro dos seus objetivos estratégicos uma equipa com um capital sólido, com uma gestão estável, de sucesso nos vários desportos e que propõe um desenvolvimento deliberado da estratégia, com uma divisão bem definida das áreas bem como com uma implementação operacional de sub tarefas.

O autor refere que as perspetivas do BSC a serem aplicadas numa organização de desporto têm muito em comum com as aplicadas nas organizações e empresas em geral. A maior diferença está relacionada com o facto de que não é o desempenho financeiro que serve como principal fator de medição do sucesso de uma organização, mas sim a obtenção de resultados desportivos, os quais se podem tornar parte da criação de valor como ativos intangíveis.

Becsky (2011) apresentou então para as 4 perspetivas do BSC as particularidades de uma empresa que gere clubes desportivos.

Na perspetiva dos clientes podem ser definidos vários segmentos/grupos alvo como os visitantes e fãs, os patrocinadores e os pais dos atletas das equipas de

formação. Todos estes diferem entre si mas para todos a satisfação, preservação e crescimentos podem servir como medidores de sucesso.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, o autor dividiu estes processos em 4 diferentes áreas: processos básicos, processo de gestão dos clientes, processos de inovação e processos de controlo e sociais.

Quanto à perspectiva de aprendizagem e conhecimento, esta inclui estudos ligados à competência e motivação dos funcionários, já que para existir um crescimento organizacional estes devem ser conhecedores da estratégia da empresa e devem identificar-se com a mesma, sendo que só desta forma poderá haver crescimento.

Na perspectiva financeira o objetivo passa por estabelecer um capital sólido capaz de financiar custos operacionais e possíveis investimentos que sejam necessários. Neste caso específico a base financeira é assegurada pelos patrocinadores, governo local, pagamentos realizados pelos pais dos atletas filiados, etc.

Após a abordagem às 4 perspetivas, Becsky (2011) fez então um resumo dos passos a realizar para aplicar de uma forma prática o BSC no caso de equipas desportivas, neste caso, de uma organização cujo objetivo é participar na primeira liga e estabelecer uma extensa base nos escalões de formação.

No mapa estratégico desta empresa a perspectiva financeira foi colocada na parte mais baixa do mesmo já que esta empresa não é principalmente orientada para obter lucro, apenas pretendendo uma capacidade financeira que assegure e financie as operações necessárias a longo termo. Esta perspetiva apresenta duas secções de estratégia distintas: a da eficiência e a da implementação de objetivos estratégicos de crescimento. O principal objetivo estratégico desta perspetiva nesta organização é aumentar o rendimento/receitas.

A perspetiva que se seguiu no mapa foi a perspetiva da aprendizagem e crescimento e na qual é fundamental, neste tipo de organizações, que exista a formação de uma equipa com conhecimento especializado e com uma gestão adequada à realização de tarefas gerais. É também importante existir uma formação adequada na equipa técnica, sendo então aqui o principal objetivo o de desenvolver o trabalho profissional.

A secção seguinte do mapa estratégico diz respeito à perspetiva dos processos internos. Esta perspetiva assume um papel muito importante já que são estes processos que vão, juntamente com a aprendizagem e conhecimento, possibilitar implementar a estratégia se os objetivos estiverem bem definidos.

No topo do mapa estratégico desta organização encontra-se a perspetiva dos clientes, sendo estes, neste caso, todos os que suportam esta organização desportiva, principalmente os patrocinadores e os pais dos filiados. É, nesta perspetiva, essencial conseguir gerir da melhor forma a relação com os patrocinadores, sendo um dos principais objetivos estratégicos o de aumentar os contratos com patrocínios.

Para concluir, o autor reconheceu que tal como em empresas de outro tipo de negócios, também as organizações ligadas à gestão de equipas desportivas precisam de desenvolver uma estratégia apropriada, introduzi-la e usar sistemas que continuamente suportem a sua implementação, sendo para tal o BSC adequado também para organizações do desporto

Pereira (2011) na sua dissertação elaborou um estudo de caso de aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e de medição de desempenho de uma organização privada, neste caso no Ginásio/*Health Club* Infante Sagres de Belém.

A metodologia de implementação do BSC seguida pelo autor foi a já proposta por Leal (2010), consistindo esta em 6 etapas:

- 1- Diagnóstico Estratégico;
- 2- Posicionamento Estratégico;
- 3- Planear a Estratégia;
- 4- Alinhar a Organização;
- 5- Planear as Operações;
- 6- Monitorizar e Aprender.

Depois de cumprir as duas primeiras etapas e estando feita uma análise completa, bem como estando o caminho a seguir pela organização bem definido, Pereira (2011) traduziu as perspetivas do BSC na organização em estudo, tendo também definido os objetivos estratégicos para cada uma destas perspetivas. Tratando-se este ginásio de uma organização com fins lucrativos, o seu principal objetivo é o equilíbrio financeiro e por esta mesma razão a perspetiva financeira é a primeira no enquadramento das perspetivas, seguindo-se a dos clientes, a dos processos internos e por fim a aprendizagem e crescimento.

O autor apresentou posteriormente o mapa estratégico com as relações causa-efeito já definidas, seguido do *scorecard* estratégico para o qual foram criados indicadores, iniciativas e metas para cada objetivo. Como se observará com a abordagem às etapas seguintes, neste estudo o desdobramento do BSC foi realizado em 3 níveis.

Já na 4ª etapa, alinhar a organização, o autor estabeleceu relações estratégicas em *cascading* para diversos departamentos. Os departamentos para os quais foram criados *scorecards* são: Área da Piscina; Sala de Exercício; Aulas de Grupo; Serviços Administrativos; Área de Receção; SPA.

É de salientar que nos três primeiros departamentos os objetivos para cada perspectiva são os mesmos.

Na etapa de planejar as operações Pereira (2011) também estabeleceu relações estratégicas em *cascading*, mas desta vez a um nível individual, ficando desta forma esclarecidos os objetivos individuais de cada colaborador. Entraram para estas relações o coordenador da sala de exercícios, a coordenadora administrativa e o coordenador da recepção.

Para a conclusão da implementação o autor desenvolveu uma metodologia de monitorização em *Excel* de forma a organização poder acompanhar e medir o desempenho, tendo apresentado as fases que são necessárias efetuar para a construção do mesmo.

Pereira (2011) alcançou desta forma o objetivo a que se propôs no início do estudo, tendo retirado uma grande conclusão acerca deste processo de monitorização, a de que “se torna perceptível a obrigatoriedade de todos os colaboradores trabalharem no mesmo sentido. Isto é, os resultados que se esperam deles estão diretamente ligados com aquilo que o Ginásio/*Health Club* Infante Sagres de Belém espera atingir”.

Na tese “*Balance Scorecard aplicado à Academia Sporting*” de Martinho (2014), o autor afirma que na atualidade a gestão de um clube de futebol constitui um grande desafio e os tradicionais sistemas de gestão não permitem responder a esse mesmo desafio, pelo que o autor propôs-se, na sua dissertação, a aplicar o BSC à Academia de Futebol do Sporting Clube de Portugal, área do futebol de formação.

A recolha de dados para obter a informação necessária para este estudo foi realizada através de entrevistas não estruturadas nos vários departamentos e também através de uma reflexão do investigador.

Para realizar a implementação do BSC nesta organização o autor recorreu ao processo estruturado e definido por Mendes (2012), que inclui as seguintes fases:

- 1) Análise Estratégica;
- 2) Reformulação Estratégica;
- 3) Planeamento Estratégico;
- 4) Alinhamento da organização;
- 5) Planeamento dos processos.

Desta forma, Martinho (2014) começou por apresentar uma análise do meio, mais propriamente do futebol de formação, tendo de seguida apresentado um quadro com uma análise dos *stakeholders* e outro para análise SWOT. Continuou com a definição de um planeamento estratégico onde apresentou a missão, a visão, os valores e ainda três temas chave que pretende que figurem como indicadores e impulsionadores da valorização da organização.

Estando a estratégia a implementar definida, e após fazer uma análise da organização, o autor apresentou e definiu as quatro perspetivas do BSC na organização em estudo, tendo também apresentado os objetivos estratégicos para cada uma destas. Posteriormente foi então apresentado o mapa estratégico, tendo também representado as relações causa-efeito entre os vários objetivos. Próximo de concluir esta implementação e de forma a cumprir com a fase do alinhamento da organização, Martinho (2014) apresentou o *Balanced Scorecard* da Academia Sporting bem como os *scorecards* departamentais e pessoais. Por fim e com o objetivo de garantir o controlo da *performance*, o autor exibiu o quadro onde estava representado a forma como a *performance* iria ser medida (pela percentagem do resultado de cada *KPI*), tendo também apresentado um exemplo de um mapa de acompanhamento de metas.

Neste BSC procedeu-se a um desdobramento do BSC em 3 níveis de atuação, sendo estes:

- Nível 1: Direção Academia Sporting.
- Nível 2: Coordenação Técnica; Direção de Instalações e Eventos;
Departamento Médico; Formação Escolar e Desenvolvimento Pessoal;
Departamento Recrutamento
- Nível 3: Treinadores; Preparadores Físicos; Secretariado Técnico; Técnicos de Saúde; Psicólogos; Técnicos de Equipamentos; Técnico de Eventos;
Operacionais Instalações; Professores.

Para cada nível foram criados os *scorecards* departamentais, nos quais foram apresentadas as *performances* profissionais e pessoais. Um *scorecard* foi então criado para o diretor da Academia, responsável por todos os departamentos existentes na mesma, e a partir deste deu-se um desdobramento em *cascading* para os vários departamentos: técnico, psicopedagógico, de instalações e eventos, recrutamento e médico. Os restantes departamentos existentes não foram considerados pois não influenciam a *performance* dos objetivos definidos.

Martinho (2014) ao construir um documento em *Excel* que permite a monitorização do desempenho da Academia, consoante as estratégias implementadas, conseguiu assim responder ao problema do estudo, o de aplicar uma metodologia que tivesse a capacidade de alinhar os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização com indicadores de avaliação da *performance*.

Abreu (2015) na sua dissertação sobre a “Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem fins Lucrativos” desenvolveu e aplicou o *Balanced Scorecard* na Federação de Andebol de Portugal (FAP), tratando-se este trabalho de

um estudo de caso. O autor propunha-se no seu estudo a “construir um mecanismo de controlo e avaliação da implementação e desdobramento da estratégia organizacional em ações operacionais, através da metodologia do BSC, como forma de monitorização da *performance* da FAP.”

É de salientar neste estudo a grande importância dada pelo autor ao capítulo da revisão da literatura, no qual começou por abordar um total de dez metodologias de avaliação do desempenho organizacional, fazendo assim uma grande introdução ao tema central do seu estudo.

De forma a alcançar os objetivos propostos, e a implementar assim o BSC na FAP, o autor seguiu as seguintes etapas:

- 1- Diagnóstico Estratégico;
- 2- Posicionamento Estratégico;
- 3- Planeamento Estratégico;
- 4- Alinhar a Organização;
- 5- Planear Processos;
- 6- Monitorizar e Aprender.

O autor realizou assim cada uma destas etapas, começando então por fazer uma análise do meio envolvente e da própria estrutura de funcionamento da federação. Seguiu com um enquadramento das linhas de orientação e posteriormente com uma definição das perspetivas do BSC nesta organização. Para a implementação do BSC em si, e de forma a realizar o acompanhamento da operacionalização da estratégia, Abreu (2015) construiu um mecanismo de controlo da *performance* através do programa *Microsoft Office Excel*. Este modelo permite então fazer um *report* e, neste caso, o mecanismo criado, também tratado como aplicação Excel FAP, tem a seguinte composição:

- Menu de Navegação Inicial BSC FAP;
- Mapa Estratégico;
- Mapa Estratégico com Relações de Causa-efeito;
- *Scorecard* Estratégico FAP;
- 4 Folhas Departamentos FAP;
- 4 Folhas Colaboradores FAP.

Como é possível perceber a partir desta composição do *Excel* FAP, o desdobramento do BSC foi realizado em 3 níveis de profundidade: 1 - Nível Institucional/Estratégico; 2 - Nível Intermédio/Tático; 3 - Nível Operacional. O nível 1 corresponde à gestão estratégica da FAP, o nível 2 diz respeito aos departamentos da FAP e o terceiro está associado aos processos operacionais dos colaboradores. No 2º nível foram criados *scorecards* para os departamentos de Comunicação e Marketing, Competições e Seleções Nacionais, Formação e Informática, sendo que no 3º nível os *scorecards* foram dedicados a um colaborador de cada um destes departamentos.

Foi então através da execução de todos estes procedimentos que o autor conseguiu dar resposta aos seus objetivos específicos e assim cumprir com o objetivo geral do trabalho.

Guerreiro (2015), na sua tese com o título “Avaliação do Desempenho através do Modelo *Balanced Scorecard* - Estudo de Caso da Sports Direct Bretton” tinha como objetivo construir um modelo de gestão estratégica e de avaliação do desempenho para a loja de *retail* Sports Direct em Bretton, no Reino Unido, sendo este modelo elaborado com base na metodologia do *balanced scorecard*.

Segundo o autor, internamente a empresa Sports Direct divide todas as suas lojas em quatro escalões: *Premier League*, *Championship*, *Division 1* e *Conference* (uma

alusão aos campeonatos de futebol inglês). Esta divisão tem como base o nível de desempenho que as lojas apresentam, sendo que os indicadores utilizados para realizar esta avaliação são: *stocktakes; Pay vs Turnover; Five Star Products; KPI's Sales; Mystery Shop; Newsletters; Weekly Focus; Lateness and Absence; IBT; Price Change*.

Existe assim um *scoring system* para cada um dos indicadores e a soma da pontuação destes irá posicionar a loja num dos quatro escalões.

Para a realização deste estudo os dados foram recolhidos através de entrevistas não estruturadas e de uma análise documental.

De forma a elaborar o modelo BSC, Guerreiro (2015) seguiu as seguintes etapas: “1ª Etapa – Estudo Estratégico – Análise do meio, análise dos stakeholders e análise SWOT.

2º Etapa – Formulação Estratégica – Determinação dos temas-chave através da missão, visão, valores corporativos e linhas de orientação estratégica.

3ª Etapa – Planeamento Estratégico – Determinação das perspetivas, elaboração do mapa estratégico e elaboração do BSC.

4º Etapa – Alinhar a Organização – Apresentar o modelo *Balanced Scorecard* já construído.”

Na fase em que elaborou o mapa estratégico o autor teve em conta vários aspetos analisados nas fases anteriores, sendo que considerando também que esta é uma organização com fins lucrativos, o encadeamento das perspetivas foi apresentado com a perspetiva financeira no topo, seguida dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Após apresentar o mapa estratégico, Guerreiro (2015) apresentou também o mapa com as relações causa-efeito, seguido do modelo BSC que irá então medir o desempenho da organização nas quatro perspetivas.

Relativamente ao desdobramento do BSC o autor apenas elaborou três scorecards departamentais, sendo estes destinados ao *Store Manager*, ao *Shoes Manager* e ao *Clothes Manager*.

Por fim, Guerreiro (2015) apresentou um quadro com os critérios de avaliação da *performance*, para o qual criou escalas de percentagens bem como cores que correspondem a indicadores de desempenho.

Com a realização deste trabalho o autor concluiu que a metodologia *Balanced Scorecard* pode melhorar em vários aspetos as quatro perspetivas abordadas, auxiliando os gestores a clarificarem o caminho que devem seguir para atingir todos os seus objetivos, sem se desviarem da sua missão.

2.10 Piscinas

Almeida (2005) afirmou que as piscinas são um equipamento muito procurado para a prática de atividades desportivas, recreativas e terapêuticas. Esta procura tem apresentado um elevado crescimento e é motivada a vários níveis como o da própria aprendizagem da natação, a prática salutar, o desenvolvimento físico e também ao nível do lazer, lúdico ou mesmo da competição. Esta procura é realizada pela população em geral, abrangendo todas as faixas etárias e os vários níveis sociais.

Com este desenvolvimento na procura das piscinas, surgiu a necessidade de se agir de forma a que se cumpram algumas normas que garantam a qualidade dos serviços neste tipo de instalações.

Foi então criada em 1993 uma diretiva do Conselho Nacional da Qualidade (C.N.Q.) 23/93 que apresenta um conjunto de recomendações ao nível das disposições de segurança, higiene e funcionalidades que devem estar presentes nas piscinas e

estabelecimentos dedicados a atividades recreativas aquáticas de uso público, não familiar.

Com base nesta diretiva C.N.Q. 23/93, as piscinas podem classificar-se com base em dois critérios: 1) no seu ambiente ou tipologia construtiva; 2) na sua valência ou tipologia funcional.

As piscinas em estudo, de acordo com o primeiro critério, enquadram-se na classificação de piscinas cobertas. Relativamente ao segundo critério, da valência, as duas piscinas existentes neste complexo classificam-se em dois diferentes tipos: a piscina de 25 metros enquadra-se no grupo dos tanques desportivos, enquanto o tanque de 12 metros se enquadra nos tanques de aprendizagem e recreio.

Para que este tipo de instalações possam ser exploradas da melhor forma, é fundamental que nestas exista uma gestão de qualidade. Clayton e Thomas (1989) afirmaram que, para o desenvolvimento do que denominaram de “total aquatic program” (as atividades que são oferecidas numa piscina, como as aulas de natação, natação por recreação, treinos de equipas, etc), as instalações e o financiamento são importantes, mas o elemento mais importante é ter uma liderança profissional. Segundo estes autores, um ou mais dirigentes devem ter conhecimentos sobre orçamentação a nível do negócio aquático, recursos humanos e gestão, e programação.

É assim essencial que também neste tipo de organizações exista um ou mais responsáveis por garantir um bom nível de desempenho da sua gestão, garantindo o bom funcionamento e a qualidade dos serviços. A gestão das Piscinas da AHBVC é realizada pela sua direção. O modelo de gestão utilizado não é o mais adequado dado que os membros da direção exercem os seus mandatos de forma voluntária e não exclusiva, não existindo uma gestão a tempo inteiro.

Capítulo III – Metodologia

Tal como foi já referido no primeiro capítulo, é objetivo geral deste estudo a adaptação de um sistema de avaliação do desempenho às Piscinas da AHBVC. Para o efeito, adaptou-se o modelo do *Balanced Scorecard* a esta organização, tendo em consideração as características da mesma.

3.1 Método de Investigação

O presente trabalho consiste numa investigação que, quanto ao seu método, pode ser classificada como uma investigação descritiva. Segundo Colaço (2013), esta área de investigação implica estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação. Dentro deste tipo de investigação, consiste num “estudo de caso” que, de acordo com o mesmo autor, é um tipo de estudo que tem sido bastante usado em todas as ciências, principalmente nas ciências sociais, e que consiste numa abordagem empírica que “investiga um fenómeno atual no seu contexto real, quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas muitas fontes de dados”. Segundo Raupp e Beuren (2006, citados por Mogrão, 2013), num estudo de caso evidenciam-se a pesquisa de levantamento, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa participante e a pesquisa experimental.

3.2 Instrumentos de Pesquisa e Recolha de Dados

Com o objetivo de obter a informação necessária à realização deste estudo, as técnicas de recolha de dados adotadas foram a entrevista e a análise documental.

As entrevistas foram realizadas ao coordenador técnico das piscinas e ao vice-presidente da área das atividades da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares. Para estas mesmas entrevistas foram criados guiões com as questões/objetivos que se pretendiam tratar em cada uma. Como suplemento destes guiões foi também criado um documento *Excel* no qual se procedeu ao preenchimento dos dados necessários para dar resposta a alguns dos objetivos do estudo. Desta forma, relativamente à análise dos conteúdos das entrevistas, não foi necessário recorrer a nenhuma metodologia específica já que os dados foram diretamente inseridos neste ficheiro à medida que iam sendo fornecidos pelos entrevistados.

Na análise documental a pesquisa recaiu sobretudo sobre literatura científica, principalmente artigos e outras teses já elaboradas acerca da metodologia *Balanced Scorecard* e também sobre documentos oficiais e outros documentos com a informação já tratada e que foram produzidos pela própria organização em estudo.

3.3 Etapas e Procedimentos do Estudo Metodológico

3.3.1 Etapas

Tal como foi anteriormente referido, neste estudo o encadeamento das etapas realizadas para implementar o BSC nas Piscinas da AHBVC teve como base o modelo de gestão estratégica apresentado por Caldeira (2009), sendo que algumas das etapas foram adotadas também da sequência de processos apresentados por Mendes (2012). A proposta metodológica proposta neste estudo consiste então numa adaptação dos modelos apresentados por estes dois autores.



Figura 6 - Etapas da elaboração do estudo
Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1.1 Estudo estratégico

Nesta etapa será realizada uma análise do meio interno e externo da organização. Para tal, será feita uma breve apresentação da freguesia de Colares, uma análise dos *stakeholders* (SH) e uma análise SWOT.

- *Análise de stakeholders*: SH corresponde aos indivíduos, grupos de interesses ou organizações que têm interesse na organização. Os SH podem ser internos ou externos e cada SH possui um conjunto de objetivos relacionados com a organização. Nesta análise importa avaliar de que forma cada SH avalia a organização, os seus níveis de interesse e influência, e ainda o que a organização e o SH esperam um do outro.

- Análise SWOT: nesta análise identificam-se as forças e fraquezas, que definem o estado atual da organização e que estão associados a fatores internos, e identificam-se também as oportunidades e ameaças que derivam de fatores externos e que permitem antecipar alguns aspetos do futuro.

3.3.1.2 Formulação estratégica

Esta etapa corresponde a um enquadramento da organização com a sua estratégia. Nesta serão definidas a missão, visão e valores das Piscinas da AHBVC, sendo que para Leal (2010), são estes os três pilares que orientam e suportam o BSC. Para Caldeira (2009), a definição destas três linhas de orientação de uma organização pode ser elaborada através da resposta às seguintes questões:

- Missão: “Quem somos? O que fazemos?”;
- Visão: “Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos?”;
- Valores: “Que cultura devemos respeitar? O que é importante para nós?”.

3.3.1.3 Planeamento estratégico

Este planeamento diz respeito à execução das seguintes tarefas:

- Tradução das perspetivas do BSC nas Piscinas da AHBVC;
- Definição dos objetivos estratégicos para cada perspetiva;
- Criação do mapa estratégico;
- Apresentação das relações causa-efeito entre objetivos no mapa estratégico;

3.3.1.4 Alinhamento da organização

O objetivo nesta etapa é construir e apresentar o *scorecard* estratégico da organização, contendo neste os respetivos indicadores, iniciativas e metas para cada objetivo estratégico.

Nesta etapa poderia também proceder-se ao desdobramento (*cascading*) do BSC em vários níveis da organização. No entanto, no presente estudo o mesmo não se procederá.

3.3.1.5 Monitorização

Por fim será apresentado e explicado o modo de funcionamento da ferramenta de monitorização que foi criada e que engloba todos os dados que serão apresentados nas etapas anteriores. Nesta etapa será também apresentado o sistema de classificação da *performance*, este que se baseia num sistema de cores que permitem traduzir o nível de cumprimento dos objetivos.

3.3.2 Procedimentos

De forma a realizar este estudo foi adotada uma sequência de procedimentos que visava a eficiência da elaboração do mesmo. Alguns dos procedimentos consistiram em momentos ou períodos pontuais, sendo que outros foram sendo desenvolvidos ao longo da realização de todo o trabalho.

Inicialmente deu-se início à elaboração da revisão bibliográfica para a qual se recorreu à leitura e análise de vários documentos, mais propriamente, de artigos, livros e teses da autoria dos vários autores citados ao longo deste estudo. Já com uma grande percentagem desta revisão feita, e portanto, já com um vasto conhecimento acerca da

temática BSC, deu-se início às entrevistas e à análise de documentos das Piscinas da AHBVC de forma a obter a informação necessária para se poder então realizar as etapas acima descritas. As entrevistas foram realizadas ao Coordenador Técnico das piscinas e ao Vice-Presidente da área das atividades da AHBVC. À medida que estas iam sendo executadas, começou a ser preenchido o instrumento de monitorização do desempenho que, neste caso, consiste num conjunto de folhas de cálculo em *Excel* que foi construído especificamente para este estudo. Conforme foram também sendo realizadas estas etapas, o trabalho de revisão bibliográfica foi constantemente atualizado. Após estarem concluídas estas fases do trabalho, foi possível fazer uma análise e conclusão dos resultados, bem como aperfeiçoar alguns aspetos.

3.4 Organização em Estudo



Figura 7 - Emblema da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares
Fonte: AHBVC

A organização sobre a qual se desenvolve o presente estudo é a Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares (AHBVC), mais concretamente o complexo de piscinas que esta possui na sua sede corporativa.

A AHBVC foi fundada em 1890 mas no entanto a inauguração e o início do funcionamento das piscinas apenas se deu no ano de 1998.

A AHBVC possui duas piscinas cobertas e aquecidas, sendo que uma destas tem 25 metros de comprimento e é a única com este comprimento na freguesia de Colares.

Neste complexo existe uma escola de natação para todas as idades e são oferecidos também outros serviços e atividades no meio aquático.

As Piscinas da AHBVC funcionam durante todo o ano, com exceção do mês de agosto em que se encontra encerrada. A sua época de funcionamento inicia-se desta forma em setembro e termina em julho.



Figura 8 - Piscinas da AHBVC

Fonte: Autora

3.4.1 Infraestruturas

Nas instalações das Piscinas da AHBVC existe:

- 1 piscina de 25 metros de comprimento, com 12,5 metros de largura e um máximo de 1,8 metros de profundidade, preparada para a realização de competições;
- 1 tanque de aprendizagem com 12 metros de comprimento, 6 metros de largura e uma profundidade de 0,90 metros;
- 6 balneários para utilização dos utentes;
- 2 balneários para utilização dos colaboradores;
- 1 espaço destinado à receção e secretaria;
- 1 nível superior com bancadas com uma capacidade de 350 lugares sentados;
- 1 parque de estacionamento com capacidade de 100 veículos ligeiros.

3.4.2 Público-alvo

- Geográfico: população da freguesia de Colares e restante zona rural de Sintra;
- Escalões etários: bebés, crianças, jovens, adultos, gerontes;
- Outras organizações: escolas, empresas e outras entidades.

3.4.3 Oferta de Serviços

Os serviços prestados nestas piscinas contemplam:

- Adaptação ao meio aquático;
- Aulas de natação para vários níveis de aprendizagem;
- Aulas de grupo: hidroginástica e hidrobike;
- Natação livre;
- Aluguer do espaço, para a prática de atividades aquáticas, a empresas;
- Aulas destinadas a escolas e colégios;
- Classe de competição: Masters.

3.4.4 Organograma da Organização

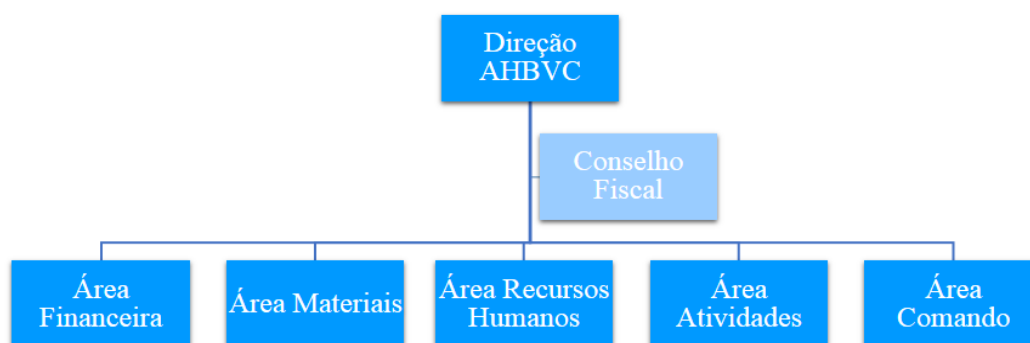


Figura 9 - Organograma geral da AHBVC

Fonte: Elaborado pela autora

Tal como é possível observar no organograma geral da AHBVC (Fig. 9), a estrutura desta organização é constituída pela sua direção no topo da hierarquia, da qual fazem parte, entre outros, o Presidente e cinco Vice-Presidentes, sendo cada um destes responsável por cada uma das cinco áreas. As Piscinas fazem parte da área das atividades.

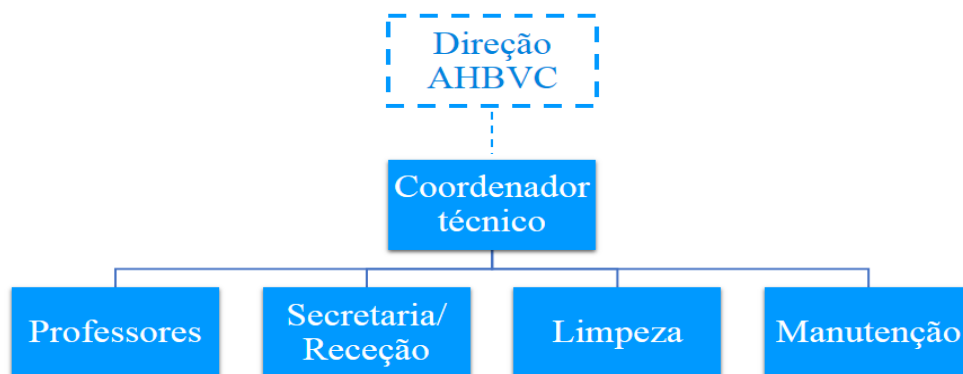


Figura 10 – Organograma da área das atividades da AHBVC - Piscinas
Fonte: Elaborado pela autora

3.4.5 Caracterização dos Utentes

De forma a realizar uma breve caracterização dos utentes das Piscinas da AHBVC, serão de seguida apresentados alguns gráficos com o nº de utentes mensal em 2015 (Fig.11), com os escalões etários dos utentes no mês de setembro de 2015 (Fig.12) e com as localidades dos utentes de setembro de 2015 (Fig.13).

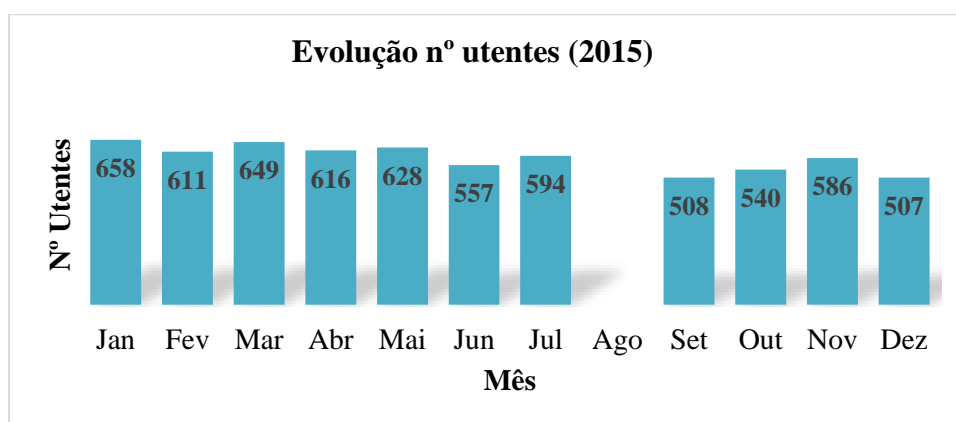


Figura 11 - Nº mensal de utentes em 2015
Fonte: Elaborado pela autora, dados da AHBVC

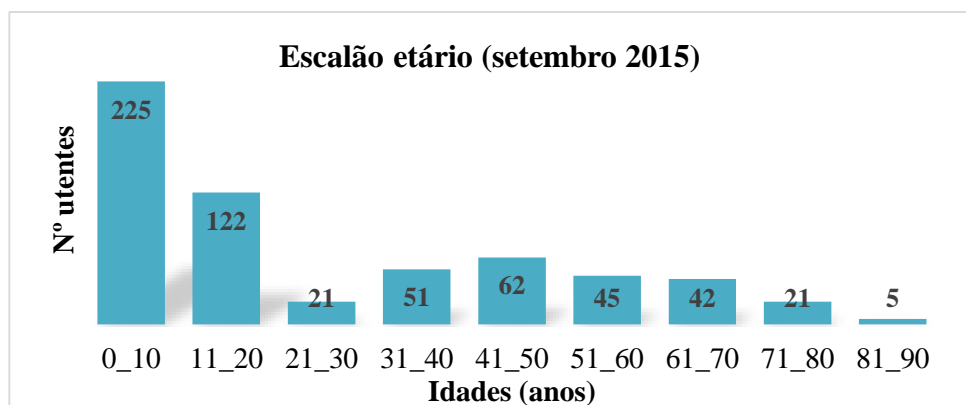


Figura 12 - Escalões etários dos utentes (setembro 2015)

Fonte: Elaborado pela autora, dados da AHBVC

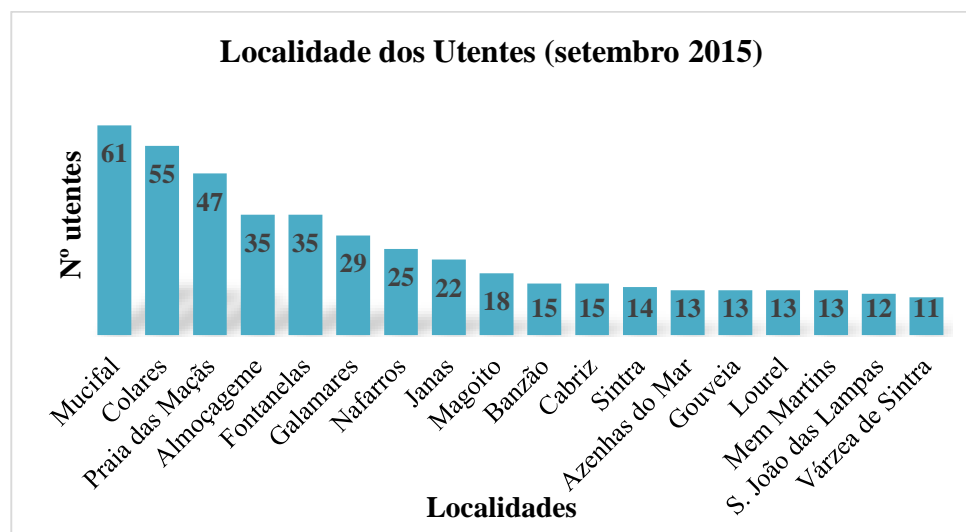


Figura 13 - Localidades dos utentes (setembro 2015)

Fonte: Elaborado pela autora, dados da AHBVC

3.4.6 Contactos e localização

Tabela 3 - Contactos e localização das Piscinas da AHBVC

Morada	Avenida Bombeiros Voluntários, nº10. 2705-180 Colares
Telefone	219290027
Email:	piscina.abvcolares@gmail.com

Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da execução das etapas e procedimentos metodológicos referidos no capítulo anterior.

Tentaremos através destes resultados dar as respostas necessárias para alcançar os objetivos específicos que definimos no início deste trabalho.

4.1 Estudo Estratégico

De forma a alcançar o 1º objetivo específico, será aqui realizado um enquadramento do meio em que se insere a organização, bem como apresentadas duas análises: de *stakeholders* e SWOT.

4.1.1 Análise do meio

É importante realizar esta análise de modo a que seja possível perceber a realidade que envolve a organização. Neste caso será feita uma breve apresentação da freguesia de Colares, na qual se localiza e na qual habita grande parte do seu público-alvo.

4.1.1.1 Freguesia de Colares



Figura 14 - Emblema da Freguesia de Colares

Fonte: www.jf-colares.pt

As Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares situam-se na localidade de Colares que pertence à freguesia de Colares, sendo que esta é uma das 11 freguesias que constituem o concelho de Sintra.

Tabela 4 – Apresentação e caracterização da Freguesia de Colares

Freguesia de Colares	
Área	3324 ha
População	7628 (Censos 2011)
Famílias	2820
Localidades	Almoçageme, Atalaia, Azenhas do Mar, Colares, Eugaria, Gigarós, Mucifal, Penedo, Praia das Maças e Ulgueira

Fonte: www.jf-colares.pt



Figura 15 - Limites da Freguesia de Colares

Fonte: www.google.pt/maps

Para além da prática da natação, na freguesia de Colares existe também a oferta desportiva de outras modalidades, tais como:

- Pesca;
- Motociclo;
- Surf;
- Atletismo;
- Andebol;
- BTT;
- Futebol;
- Ginástica;
- Judo;
- Triatlo;
- Yoga.

4.1.2 Análise de *Stakeholders*

Serão aqui identificados os principais *stakeholders* das Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares. É importante reconhecer e saber criar valor para as identidades ou entidades que de alguma forma têm interesse, influência e poder na organização, já que, de acordo com Caldeira (2009), “O sucesso estratégico de qualquer organização depende também da satisfação de quem tem interesse na organização”.

Tabela 5 – Grelha de análise de *Stakeholders* das Piscinas da AHBVC

Análise de Stakeholders						
Stakeholder (SH)	Que critérios utiliza para avaliar a organização? (KPI)	Nível de interesse no desempenho da organização		Nível de influência nos processos internos da organização		O que espera a organização do Stakeholder?
		Baixo	Alto	Baixo	Alto	
Interno	Direção AHBVC		X		X	Gestão rentável com utilização dos recursos de forma eficiente e eficaz
	Coordenação técnica		X		X	Cumpra com os compromissos assumidos
	Professores		X	X		Desenvolva as atividades eficientemente; Assegure o bom funcionamento; Liderança positiva
	Funcionários		X	X		Respostas atempadas a pedidos e reclamações; Evolução
Externo	Cientes		X		X	Constante melhoria das condições de trabalho; Assiduidade nos pagamentos
	Fornecedores	X		X		Desenvolvimento da sua atividade com profissionalismo; Proatividade na resolução de problemas
	Patrocinadores		X	X		Serviços de qualidade e respostas adequadas às suas necessidades e interesses
	Concorrência	X		X		Compromissos financeiros regularizados atempadamente; Continuação da procura
						Qualidade dos produtos/serviços
						Cumpram com os compromissos (financeiros e outros) assumidos
						Retribuição do Investimento; Confiança e credibilidade.
						Novas ideias
						Concorrência "saudável"; Novas ideias

Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise da tabela anterior, foi possível construir uma matriz (Tabela 6) na qual se posicionou cada um dos *stakeholders* de acordo com o seu nível de influência e interesse no desempenho da organização.

Tabela 6 - Matriz de análise de *Stakeholders*

Matriz de Análise de Stakeholders			
		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Nível de Influência	Baixo	Esforço Mínimo Fornecedores Concorrência	Manter Informado Professores Funcionários Patrocinadores
	Alto	Manter Atualizado	Gerir em Proximidade Direção AHBVC Coordenação técnica Clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Tal como pode ser observado na matriz, a maioria dos *stakeholders* apresenta um nível de interesse alto no desempenho da organização, mas é reduzido o número de *stakeholders* que têm a capacidade de influenciar fortemente os processos internos das Piscinas da AHBVC.

Importa referir que apesar de nesta análise ter sido realizada uma distinção entre os professores e os funcionários, ao longo do trabalho estes dois grupos de *stakeholders* serão referidos várias vezes em simultâneo como colaboradores da organização.

4.1.3 Análise SWOT

Nesta análise serão identificadas as forças e fraquezas, que existem ao nível do plano interno da organização, e as oportunidades e ameaças que poderão surgir tendo em conta o plano externo.

Tabela 7 - Análise SWOT das Piscinas da AHBVC

Análise SWOT		
	Forças	Fraquezas
Plano Interno	Qualidade e capacidade das instalações	Custos fixos elevados
	Oferta diversificada de modalidades/ serviços	Modelo de gestão
	Qualidade dos serviços	Inexistência de um site
	Professores qualificados	Inexistência permanente de um nadador salvador
	Ambiente Familiar	Inexistência de serviços complementares (ex: ginásio)
	Oportunidades	Ameaças
Plano Externo	Inexistência de outra piscina de 25metros na freguesia	Densidade populacional reduzida
	Crescente preocupação da população pela prática de atividade física	Fraco apoio de entidades públicas
	Parcerias com escolas, colégios e outras entidades	Rede de transportes insuficiente
	A importância do "saber nadar"	Interesse da população noutras modalidades desportivas oferecidas na freguesia
	Capacidade financeira da população	Concorrência do "Clube de Natação Os Pinguins Sintra Litoral"

Fonte: Elaborado pela autora

Com base na criação desta análise SWOT, identificámos vários fatores que, a um nível interno, podem ser controlados pela organização de forma a obter o melhor desempenho possível, e outros que, ao nível externo, podem ser aproveitados ou devem ser combatidos.

4.2 Formulação Estratégica

Nesta 2ª etapa daremos resposta ao 2º objetivo específico, o de formular a estratégia das Piscinas da AHBVC.

4.2.1 Missão

As Piscinas da AHBVC pretendem proporcionar à população da freguesia de Colares, e restante zona rural de Sintra, o contacto e adaptação ao meio aquático e o desenvolvimento da prática da natação.

4.2.2 Visão

As Piscinas da AHBVC pretendem ser uma escola de referência no ensino da natação e ambicionam também ser reconhecidas como um espaço de excelência para a prática de atividade física no meio aquático, tanto ao nível do lazer e recreação como de competição.

4.2.3 Valores Corporativos

As Piscinas da AHBVC têm como valores corporativos:

- Integridade;
- Competência;
- Motivação;
- Qualidade;
- Satisfação dos clientes.

É fundamental que estes três pilares sejam conhecidos por todos os colaboradores da organização e que estes estejam conscientes da sua importância, sendo também relevante transmitir os mesmos a todos os restantes *stakeholders*.

4.3 Planeamento Estratégico

Tendo como base a formulação estratégica já apresentada, prosseguimos com o início da implementação do BSC nas Piscinas da AHBVC.

4.3.1 Perspetivas do BSC

Torna-se desta forma importante traduzir as perspetivas do BSC nas Piscinas da AHBVC, definir o seu encadeamento e também os objetivos estratégicos para cada uma destas perspetivas. Chegamos assim ao 3º objetivo específico deste estudo.

Tabela 8 – Tradução das perspetivas do BSC nas Piscinas da AHBVC

Perspetiva Financeira
Fazer uma gestão adequada dos recursos financeiros, definindo e cumprindo com um orçamento equilibrado que, no entanto, permita criar valor para os stakeholders
Perspetiva Clientes
Atuar de forma a criar valor e satisfazer os nossos clientes. Fortalecer a relação de confiança entre a organização e os clientes com o objetivo de os fidelizar
Perspetiva Processos Internos
Desenvolver e otimizar os processos internos, maximizando a produtividade. Adotar tomadas de decisão corretas e adequadas à implementação da estratégia. Valorizar o processo em si e não apenas o resultado final
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento
Recursos humanos qualificados e motivados contribuem para a prestação de um serviço de qualidade. Colaboradores conscientes dos valores e objetivos da organização permitem a otimização do trabalho de acordo com a estratégia definida

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo em conta que as Piscinas da AHBVC são uma organização com fins lucrativos, a perspetiva financeira surgirá no topo do mapa estratégico, seguindo-se a perspetiva dos clientes, a dos processos internos e por fim, na base do mapa, a perspetiva da aprendizagem e crescimento.

4.3.1.1 Objetivos estratégicos da perspetiva Financeira

Tabela 9 - Objetivos Estratégicos da Perspetiva Financeira das Piscinas da AHBVC

Perspetiva Financeira		
Fazer uma gestão adequada dos recursos financeiros, definindo e cumprindo com um orçamento equilibrado que, no entanto, permita criar valor para os <i>stakeholders</i>		
	Objetivos	O que se pretende
F1	Diminuição dos custos fixos	Diminuir os custos de funcionamento das instalações otimizando a utilização dos recursos existentes
F2	Garantir o equilíbrio económico-financeiro	Gestão adequada à realidade, com gastos ajustados aos rendimentos
F3	Aumentar a rentabilidade das piscinas	Aumentar os rendimentos através do aumento da utilização da capacidade instalada e da exploração de novos serviços
F4	Diversificar as fontes de rendimento	Aumentar o alcance da nossa visibilidade e obter apoios através de novas parcerias

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1.2 Objetivos estratégicos da perspetiva dos Clientes

Tabela 10- Objetivos Estratégicos da Perspetiva dos Clientes das Piscinas da AHBVC

Perspetiva Clientes		
Atuar de forma a criar valor e satisfazer os nossos clientes. Fortalecer a relação de confiança entre a organização e os clientes com o objetivo de os fidelizar		
	Objetivos	O que se pretende
C1	Promover a satisfação dos clientes	Procurar uma constante melhoria das condições dos clientes de forma a garantir a sua satisfação
C2	Otimizar plano de aulas e serviços	Realizar alterações nos horários das aulas e aumentar a prestação de serviços de forma a adaptá-los às necessidades dos clientes
C3	Aumentar a fidelização de clientes	Criar um modelo de fidelização dos clientes e garantir que estes usufruem dos nossos serviços continuamente
C4	Promover a realização de eventos	Organizar eventos temáticos para clientes atuais e outros eventos que promovam a captação de potenciais clientes

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1.3 Objetivos estratégicos da perspectiva dos Processos Internos

Tabela 11 - Objetivos Estratégicos da Perspetiva dos Processos Internos das Piscinas da AHBVC

Perspetiva Processos Internos		
Desenvolver e otimizar os processos internos, maximizando a produtividade. Adotar tomadas de decisão corretas e adequadas à implementação da estratégia. Valorizar o processo em si e não apenas o resultado final		
	Objetivos	O que se pretende
P1	Gerir de forma eficiente os recursos	Otimizar a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros.
P2	Melhorar o canal de comunicação interna	Elaborar plano de comunicação que promova a transmissão e partilha da informação por toda a equipa
P3	Fomentar o trabalho em equipa e a participação nos processos de gestão	Retirar vantagem do trabalho em equipa e promover a participação dos colaboradores nos processos de operacionalização da estratégia
P4	Aperfeiçoar o processo de recrutamento	Otimizar o recrutamento dos colaboradores de forma a contratar os melhores profissionais e permitir a gestão de carreiras

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1.4 Objetivos estratégicos da perspectiva da Aprendizagem e Conhecimento

Tabela 12 - Objetivos Estratégicos da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento das Piscinas da AHBVC

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento		
Recursos humanos qualificados e motivados contribuem para a prestação de um serviço de qualidade. Colaboradores conscientes dos valores e objetivos da organização permitem a otimização do trabalho de acordo com a estratégia definida		
	Objetivos	O que se pretende
A1	Promover a contínua formação profissional dos colaboradores	Aumentar as competências dos colaboradores de forma a estarem preparados para desenvolver novas tarefas
A2	Aumentar a motivação dos colaboradores	Atuar para que os colaboradores se identifiquem com os valores da organização e que estejam empenhados em atingir os objetivos
A3	Garantir a satisfação dos colaboradores	Dar resposta às necessidades dos colaboradores e criar condições para que estes estejam satisfeitos com os seus postos de trabalho
A4	Promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores	Contribuir para que os colaboradores se sintam realizados a nível pessoal e social

Fonte: Elaborado pela autora

Foram desta forma apresentados os objetivos estratégicos de cada perspetiva, bem como o que se pretende com cada um. Estes farão parte do mapa estratégico que será de seguida apresentado.

4.3.2 Mapa Estratégico

Com os objetivos estratégicos já definidos foi possível proceder à construção do mapa estratégico. Este mapa consiste numa representação gráfica que permite explicar a estratégia a implementar pela organização e este deve ser lido no sentido ascendente.

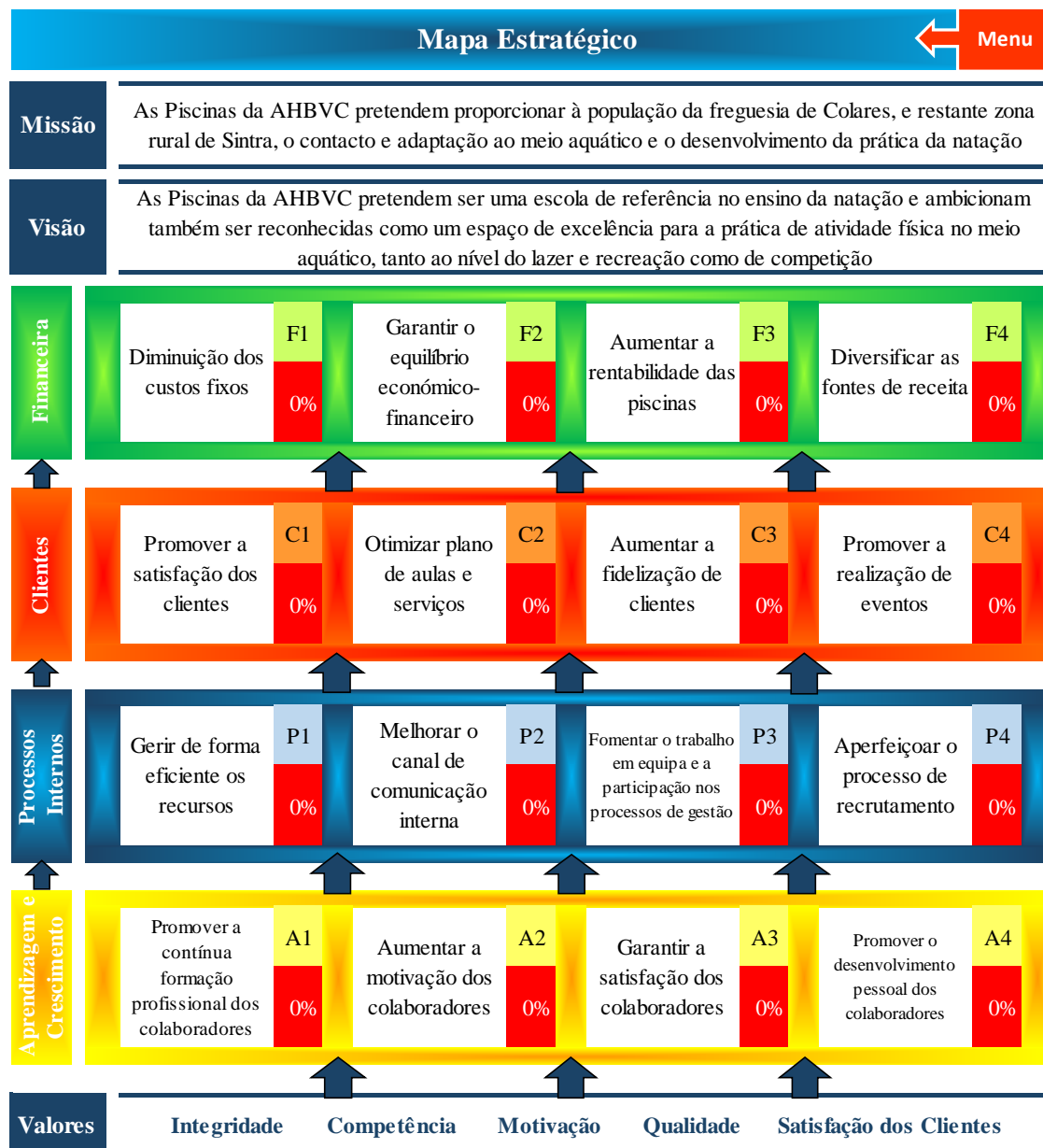


Figura 16 - Mapa Estratégico das Piscinas da AHBVC

Fonte: Elaborado pela autora

Tal como pode ser observado, o mapa estratégico começa por apresentar a missão e a visão das Piscinas da AHBVC, sendo que na sua base apresenta os valores que sustentam a organização, e acima destes encontram-se os objetivos estratégicos das várias perspetivas.

4.3.3 Mapa de Relações Causa-efeito

Com a finalidade de facilitar a compreensão das relações existentes entre os vários objetivos, foi criado o mapa estratégico com as relações causa-efeito.

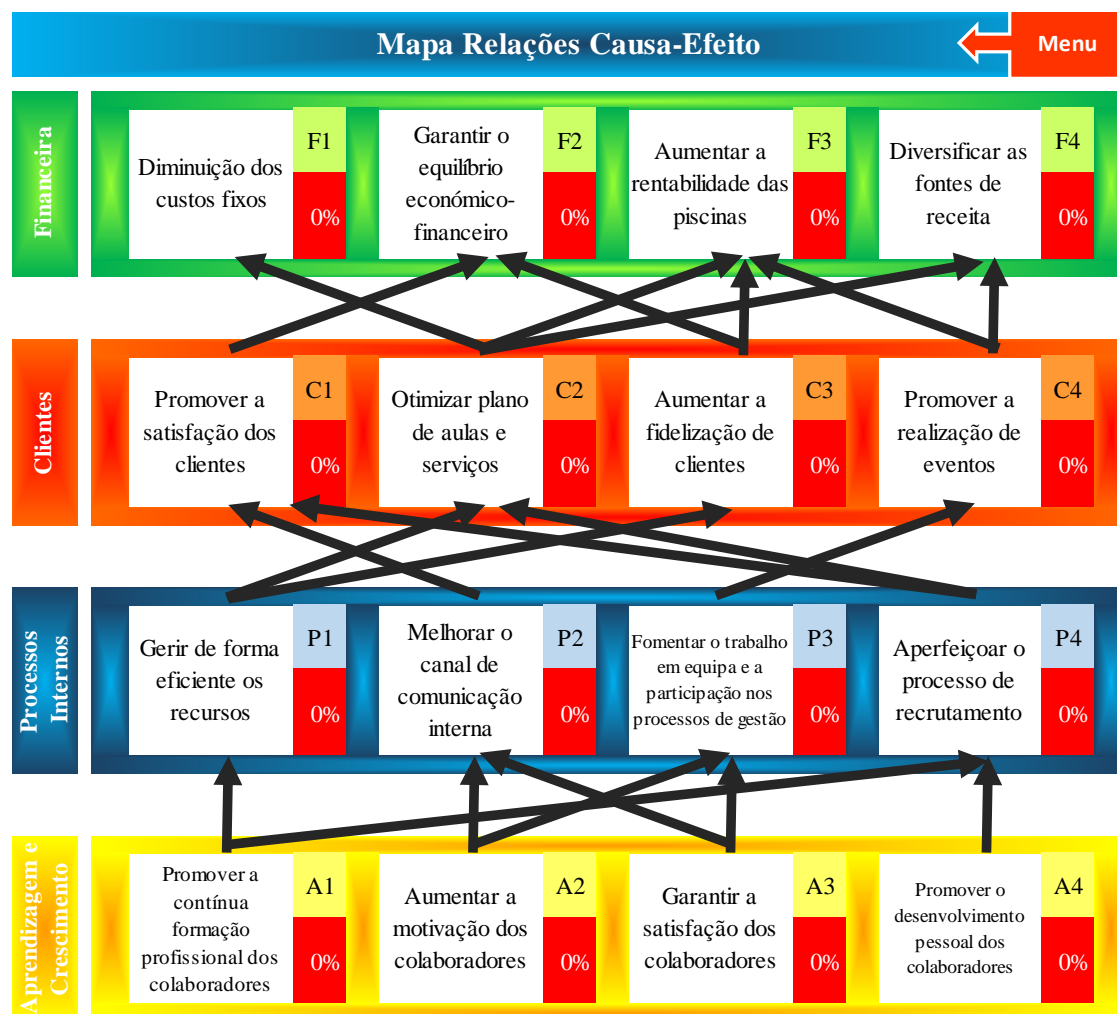


Figura 17 - Mapa Relações Causa-Efeito

Fonte: Elaborado pela autora

As setas existentes no mapa das relações causa-efeito (Fig.17) representam as principais relações existentes entre os vários objetivos de diferentes perspetivas. Através da leitura deste mapa é possível concluir que o desempenho de qualquer um dos objetivos irá influenciar o resultado de um outro objetivo com o qual tenha uma relação, sendo que o desempenho de um objetivo da perspetiva de aprendizagem e crescimento poderá contribuir para o sucesso, ou não, de um objetivo financeiro. Podemos verificar tal facto com o exemplo do objetivo de promover a contínua formação profissional dos colaboradores (perspetiva da aprendizagem e crescimento) que irá contribuir para o objetivo de gerir de forma eficiente os recursos (perspetiva dos processos internos), sendo que este, por sua vez, irá influenciar o objetivo de otimizar o plano de aulas e serviços (perspetiva dos clientes) e, assim, possibilitar o aumento da rentabilidade das piscinas (perspetiva financeira).

Com a apresentação destes dois mapas cumpriu-se o 4º objetivo específico.

4.4 Alinhamento Estratégico

Será nesta etapa apresentado o *scorecard* estratégico construído com base nas características específicas e nos objetivos das Piscinas da AHBVC.

4.4.1 *Scorecard* Estratégico

Para realizar a construção deste mapa foi necessário definir, para cada objetivo, os indicadores, as iniciativas e também as metas que se pretendem alcançar.

Dentro de cada perspetiva foi atribuído a todos os seus objetivos estratégicos o mesmo peso (25%), pelo que todos contribuirão de igual forma para calcular o desempenho das perspetivas. No entanto, para cada indicador o peso atribuído diferiu consoante a sua importância para a organização.

Tabela 13- Scorecard Estratégico das Piscinas da AHBVC

Scorecard Estratégico - Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares

Desempenho Geral

0%

Avaliador

Coordenador técnico

Data

Desempenho Perspetivas

Financeira

0%

Clientes

0%

Processos Internos

0%

Aprendizagem e Crescimento

0%

Objetivos Estratégicos/ Indicadores	Iniciativas	Tipo	Peso (%)	Resultado	Meta	Alcance	Score
F1 Diminuição dos custos fixos			25%				0%
% de redução de custos com o gás	Negociar com os fornecedores	Resultado	50%		5	(mínimo)	
% de redução de custos com a eletricidade	Negociar com os fornecedores	Resultado	50%		5	(mínimo)	
F2 Garantir o equilíbrio económico-financeiro			25%				0%
Valor do EBITDA (€)	Elaboração de um mapa orçamental	Resultado	50%		0 (mínimo suficiente) 15000 (mínimo bom) 30000 (mínimo muito bom)		
Valor do RAI (€)	Elaboração de um mapa orçamental	Resultado	50%		0 (mínimo suficiente) 10000 (mínimo bom) 20000 (mínimo muito bom)		
F3 Aumentar a rentabilidade das piscinas			25%				0%
Média de nº de utentes por dia	Registrar diariamente a entrada de todos os utentes nas Piscinas	Resultado	60%		100	(mínimo)	
Média de nº de alunos por aula	Registrar o número de alunos em cada aula	Resultado	40%		10	(recomendado)	
F4 Diversificar as fontes de receita			25%				0%
Nº modalidades	Aumentar o nº de modalidades oferecidas	Ação	30%		8	(mínimo)	
Nº novas parcerias	Criar novas parcerias com patrocinadores e outras organizações	Ação	70%		4	(mínimo)	

Financeira

Clicar para ver detalhes do sistema score

Clicar para ver detalhes do sistema score

Clientes	C1 Promover a satisfação dos clientes		25%			0%
	Índice utentes satisfeitos	Realizar inquéritos de satisfação aos utentes	Resultado	80%	85	(mínimo %)
	Nº de reclamações	Registar as reclamações dos utentes	Resultado	20%	12	(máximo)
	C2 Otimizar plano de aulas e serviços		25%			0%
	Média de nº de alunos por aula	Registar o número de alunos em cada aula	Resultado	80%	10	(recomendado)
	Índice de rotatividade de professores	Registar nº de contratações e desvinculações	Resultado	20%	4	(máximo)
	C3 Aumentar a fidelização de clientes		25%			0%
	Nº de desistências	Registar nº de desistências de utentes	Resultado	50%	200	(máximo)
	Média de nº de anos de frequência	Registar a antiguidade dos utentes nas Piscinas	Resultado	50%	5	(mínimo)
	C4 Promover a realização de eventos		25%			0%
Processos Internos	Nº de eventos organizados para os utentes	Organizar eventos temáticos para os utentes	Ação	60%	10	(mínimo)
	Nº de eventos organizados para potenciais utentes	Organizar eventos para captar novos utentes	Ação	40%	3	(mínimo)
	P1 Gerir de forma eficiente os recursos		25%			0%
	Média do nº de aulas por professor em cada semana	Gerir da melhor forma o nº de aulas que cada professor leciona por semana	Resultado	40%	20	(mínimo)
	Média de nº de aulas por hora	Registar o nº de aulas que lecionadas em cada hora	Resultado	60%	1,5	(mínimo)
	P2 Melhorar o canal de comunicação interna		25%			0%
	Nº de reuniões coletivas	Realizar reuniões coletivas ordinárias e extraordinárias	Ação	50%	12	(mínimo)
	Média do nº de reuniões individuais	Realizar reuniões individuais com os colaborador para clarificar algumas informações	Ação	50%	3	(mínimo por colaborador)
	P3 Fomentar o trabalho em equipa e a participação nos processos de gestão		25%			0%
	Nº de reuniões entre professores	Realizar reuniões de troca de ideias entre professores	Ação	50%	4	(mínimo)
	Nº de reuniões entre colaboradores e direção	Realizar reuniões entre colaboradores e direção com o objetivo de obter sugestões para os processos de gestão	Ação	50%	3	(mínimo)
	P4 Aperfeiçoar o processo de recrutamento		25%			0%
	Nº de canais de divulgação	Divulgar as ofertas de emprego em vários canais de comunicação	Ação	50%	2	(mínimo)
	Nº de entrevistas por ação de recrutamento	Realizar várias entrevistas em cada ação de recrutamento	Ação	50%	5	(mínimo)

Clicar para ver detalhes do sistema score

Clicar para ver detalhes do sistema score

Aprendizagem e Crescimento	A1 Promover a contínua formação profissional dos colaboradores		25%			0%
	Nº de ações de formação organizadas	Organizar ações de formação	Ação	60%	3	(mínimo)
	Nº de ações de formação apoiadas	Apoiar a participação em ações de formação externas	Ação	40%	2	(mínimo)
	A2 Aumentar a motivação dos colaboradores		25%			0%
	Média do nº de entrevistas de avaliação do desempenho	Realizar entrevistas com todos os colaboradores e utilizar o sistema de avaliação do desempenho	Ação	80%	3	(mínimo por colaborador)
	Nº de ações de team building	Realizar atividades de team building	Ação	20%	1	(mínimo)
	A3 Garantir a satisfação dos colaboradores		25%			0%
	Índice de satisfação dos colaboradores	Realizar inquéritos de satisfação aos colaboradores	Resultado	100%	80	(mínimo %)
	A4 Promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores		25%			0%
	Nº de promoções internas	Registrar o nº de colaboradores que são promovidos internamente	Ação	40%	1	(mínimo)
	Nº de ações de formação (<i>soft skills</i>) organizadas	Organizar ações de formação com conteúdos de desenvolvimento pessoal	Ação	60%	1	(mínimo)

Clicar para ver detalhes do sistema score

Fonte: Elaborado pela autora

Tal como pode ser observado na Tabela 13, este *scorecard* estratégico começa por apresentar os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores. Para cada um dos indicadores é apresentada uma iniciativa, a classificação da sua tipologia (resultado ou ação), o seu peso (%), o resultado obtido (a preencher), a meta, o alcance da meta (valor mínimo, máximo ou recomendado) e o *score* obtido (a obter).

Com o preenchimento do resultado em cada um dos indicadores, e tendo em consideração o sistema e fórmulas criadas para calcular o *score*, irá obter-se o *score* de cada indicador. Tendo em conta o peso de cada um destes indicadores, irá chegar-se ao *score* de cada objetivo. É de salientar que, para efeitos de cálculo do *score* dos objetivos apenas será considerado o intervalo percentual de 0 a 150. Desta forma, indicadores com *scores* negativos contribuirão com 0% e indicadores com *scores* superiores a 150% contribuirão com esse mesmo valor para o cálculo do *score* do objetivo. Com estes *scores* iremos obter o desempenho de cada perspetiva. Será assim possível verificar facilmente quais as perspetivas que devem ser trabalhadas de forma a melhorar os seus resultados. Com estes últimos *scores* conseguimos chegar ao desempenho geral da organização, sendo que todas as perspetivas contribuem de igual forma para este resultado.

Este *scorecard* apresenta apenas as metas que a organização pretende alcançar em cada época de funcionamento, mas no entanto, esta avaliação deve ser realizada trimestralmente de forma a acompanhar o progresso na obtenção dos resultados esperados no final da época.

Fazendo apenas mais algumas considerações relativamente a este mapa, é de referir que foi criada uma coluna para o “alcance da meta”. Com esta pretende-se transmitir se o valor definido para a meta corresponde a um valor mínimo que se pretende alcançar, a um valor máximo que não se pretende ultrapassar, ou a um valor

recomendado. Relativamente a este último, o valor apresentado consiste num valor que se pretende alcançar mas que não se pretende ultrapassar por muito. Exemplo deste é o nº médio de alunos por aula, que se pretende que seja de 10 e que não deve ser em muito ultrapassado, visto que isso poderia colocar em causa a qualidade dos serviços.

Alcançámos, com a apresentação deste *scorecard* estratégico, o 5º objetivo específico do estudo.

4.4.2 Desdobramento (*cascading*)

Tendo em conta a pequena dimensão da estrutura organizacional das Piscinas da AHBVC, optámos por não realizar neste estudo um desdobramento do *scorecard* ao nível departamental e/ou pessoal.

4.5 Monitorização

Com o objetivo de possibilitar o acompanhamento de todo o processo de formulação e implementação da estratégia, bem como de realizar uma avaliação do desempenho das Piscinas da AHBVC, foi criada uma aplicação de monitorização da *performance* através do *software Microsoft Office Excel*. Esta aplicação foi designada de “BSC Piscinas AHBVC” e neste instrumento é possível consultar todos os resultados apresentados nas várias etapas do estudo metodológico. É apenas necessário, para tal, abrir a aplicação e na primeira folha de cálculo, denominada de “Menu”, escolher um dos botões e assim aceder à folha pretendida através das hiperligações criadas. Facilmente se retorna a este menu de navegação inicial através de um botão apresentado em todas as folhas, criado para este efeito.



Figura 18 - Menu inicial BSC Piscinas AHBVC

Fonte: Elaborado pela autora

As folhas de cálculo relativas ao mapa estratégico e ao mapa de relações causa-efeito foram já anteriormente apresentadas (Fig. 16 e 17). Nestas aparecerão os desempenhos de cada objetivo através da transcrição dos resultados obtidos na folha do *scorecard* estratégico também já representado através da Tabela 13. É portanto nesta última folha que o responsável pela monitorização da *performance* deve preencher todas as células de *input* necessárias para obter os vários *scores*. Nesta aplicação foram ainda criadas quatro folhas (*Score F*, *Score C*, *Score PI* e *Score A&C*) com o intuito de explicar para cada perspetiva, os detalhes do sistema *score* de cada uma.

Torna-se então necessário existir um responsável por realizar este controlo. Na organização em estudo definiu-se que o coordenador técnico das piscinas assumiria esse papel.

De forma a facilitar a identificação do nível de desempenho, quer seja geral, das perspetivas, dos objetivos ou dos indicadores, foi criado um sistema de classificação da *performance* que se baseia num sistema de cores que permitem traduzir o nível de cumprimento dos objetivos.

Tabela 14- Sistema de Classificação da *Performance*

Objetivo	Cor	Desempenho (%)
Falhado		0 - 50
Alerta		51 - 69
Quase atingido		70 - 89
Atingido		90 - 100
Superado		> 100
Ultrapassada meta com valor recomendado		> 120
Abaixo do limite considerado para os scores dos objetivos		score < 0
Acima do limite considerado para os scores dos objetivos		score > 150

Fonte: Elaborado pela autora

Este sistema foi utilizado na aplicação criada, tendo as folhas de *Excel*, que apresentam algum resultado de desempenho, sido parametrizadas com o objetivo de classificar de forma eficiente as *performances*.

Capítulo V – Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões

O presente estudo foi realizado com o objetivo de adaptar uma metodologia de avaliação do desempenho a uma organização do desporto. A escolha da organização recaiu sobre as Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares devido a um interesse e motivação pessoais em poder contribuir para uma melhoria dos resultados, principalmente financeiros, desta mesma organização, visto que numa das mais recentes épocas de funcionamento das piscinas, estes resultados foram bastante negativos.

Surgia então a necessidade de selecionar também uma metodologia que permitisse cooperar neste processo de tentar promover o bom desempenho da organização. Foi neste sentido que optámos por eleger o *Balanced Scorecard*, já que este permite potenciar resultados positivos em várias perspetivas da organização.

Foi desta forma necessário realizar uma ampla revisão bibliográfica acerca desta metodologia e de outros temas a esta associados, de modo a estarmos aptos para desenvolver este modelo na organização em estudo.

As Piscinas da AHBVC, apesar de já funcionarem há quase duas décadas, carecem de um modelo de gestão adequado e, principalmente, de uma estratégia definida e capaz de orientar a organização tendo em conta os seus objetivos. Não existindo então uma estratégia traçada, os objetivos específicos deste estudo diziam respeito a todo um processo de formulação, implementação e construção de um mecanismo que permitisse fazer o controlo da estratégia.

Desta forma, o primeiro objetivo específico correspondia à realização de um estudo estratégico que visava realizar uma análise do meio interno e externos da

organização. Para tal, realizámos uma análise dos *stakeholders* (SH) e uma análise SWOT. A primeira análise contribuiu para que ficássemos, de uma forma mais concreta, a conhecer os principais indivíduos, grupos e entidades que têm interesse e poder na organização, permitindo assim que esta atue de forma a criar valor para os SH que considera importantes. A análise SWOT serviu essencialmente para identificarmos as forças e fraquezas da organização, importando cuidar destes que podem ser controlados, e também para reconhecer quais as oportunidades e ameaças que o meio externo nos poderá proporcionar, sendo desta forma essencial que se tenham estes em conta para se poder tirar proveito ou, pelo menos, não se sair prejudicado.

Prosseguimos posteriormente com o segundo objetivo específico que consistia em formular a estratégia das Piscinas da AHBVC. Para alcançar este objetivo foi necessário definir a missão, visão e valores corporativos da organização. Estes são considerados, por alguns autores, como os três pilares que suportam a metodologia do BSC. Foi de facto importante realizar esta etapa do estudo já que é fundamental que estes três conceitos estejam bem definidos e sejam conhecidos por toda a organização, visto que estes representam, em parte, o caminho a seguir. A construção destas definições não foi de todo fácil já que são estes os conceitos que vão definir a própria organização e, como tal, invocam algum tempo e muitas ideias para que se chegue a um consenso das palavras e termos certos a usar.

Com a necessidade de dar resposta ao terceiro objetivo, entrámos no domínio do *Balanced Scorecard*. Foram então traduzidas as perspetivas do BSC para as Piscinas da AHBVC, e foram também definidos os objetivos estratégicos em cada uma destas.

Relativamente à definição dos objetivos estratégicos, esta é também uma tarefa que exige uma especial consideração. É com base nestes mesmos objetivos que se irá

construir o mapa estratégico e, conseqüentemente, se irá proceder a uma avaliação do desempenho de cada perspectiva. Foi neste sentido que prestámos uma especial atenção à realização desta etapa, com o objetivo de garantir que estes objetivos fazem sentido para a organização e que permitem traduzir a sua estratégia.

O trabalho seguiu com a construção do mapa estratégico e do mapa de relações causa-efeito. Ambos contribuíram para se alcançar o quarto objetivo estratégico. Nos mapas que apresentámos estavam já presentes algumas células que diziam respeito ao desempenho de cada objetivo estratégico, sendo que estes influenciam o desempenho das quatro perspectivas e, conseqüentemente, o desempenho geral da organização.

Para que estas células, referentes ao desempenho dos objetivos, “funcionassem”, foi necessário criar o *scorecard* estratégico e, assim, dar resposta ao quinto e último objetivo específico.

A elaboração deste último mapa foi sem dúvida o que exigiu mais tempo e mais trabalho. Para o mesmo foram criados indicadores que irão permitir medir o desempenho dos objetivos através de iniciativas e metas estabelecidas.

Ao longo de todo o trabalho foi sendo construída uma aplicação em *Excel* que servirá agora como base do modelo BSC que irá permitir as Piscinas da AHBVC realizarem uma avaliação do desempenho. Este controlo deverá ser feito pelo menos de três em três meses de modo a que o acompanhamento da execução da estratégia, bem como da análise dos resultados em cada objetivo, permita que a organização se vá adaptando e consiga alcançar um bom nível de desempenho. A própria aplicação pode e deve ser sujeita a uma adaptação a possíveis alterações na realidade em que a organização se insere.

Cumpriu-se desta forma com o objetivo geral do estudo, bem como com os objetivos específicos.

Uma das principais conclusões que retiramos deste estudo é que realmente o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta extremamente útil para realizar a avaliação do desempenho e para ser utilizado também como um sistema de gestão estratégica, possuindo também a importante particularidade de poder ser adaptado a qualquer realidade desde que exista, da parte de quem gere uma organização, vontade e empenho para contribuir para o sucesso da mesma.

Foi de facto uma mais valia ter realizado este trabalho, já que o mesmo permitiu adquirir os conhecimentos necessários para posteriormente poder adaptar esta mesma metodologia a qualquer outro tipo de organização.

No entanto, a escolha da organização acabou por influenciar de certa forma o desenvolvimento do alinhamento da organização, já que devido à sua pequena dimensão, optámos por não realizar um desdobramento do *scorecard*. Possivelmente, com a aplicação desta metodologia, e com um esperado sucesso no desempenho, a organização poderá vir a crescer e aí fará sentido criar *scorecards* departamentais e também individuais.

Apesar de não ter sido possível, durante o período de realização deste estudo, ter de facto colocado a metodologia em funcionamento, acreditamos que está aqui criado um valioso instrumento de trabalho para futura utilização das Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros de Colares.

5.2 Recomendações

Como principais recomendações para futuros estudos apresentamos os seguintes aspetos:

- Se a organização em estudo ainda não possuir uma estratégia bem traçada, é de facto fundamental que se comece por formular a mesma;
- É também de extrema importância que estejam definidos a Missão, Visão e Valores da organização;
- Para realizar as duas etapas anteriormente recomendadas, bem como todas as outras que posteriormente surgirão no trabalho, é realmente importante ter na organização alguns indivíduos motivados para a elaboração do mesmo;
- Estes indivíduos podem e devem fazer parte de vários níveis da organização, já que as visões dos colaboradores de diversos níveis são bastante diferentes e podem resultar numa mais valia;
- Apesar de se querer ter vários colaboradores envolvidos neste processo, é essencial que se defina um responsável pelo mesmo;
- A monitorização e acompanhamento da performance devem ser realizados pelo menos em cada trimestre ou quadrimestre.

Bibliografia

Abreu, M. (2015). Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas Sem Fins Lucrativos: Aplicação do Balanced Scorecard na Federação de Andebol de Portugal. Dissertação de Mestrado, FMH – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Almeida, J. (2005). Parâmetros de Conforto em Piscinas Cobertas: Estudo efectuado em piscinas de concelhos do distrito de Coimbra. Dissertação de Mestrado, FMH – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Becky, A. (2011). The application of Balanced Scorecard in Team Sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. 5(3-4): 29-32.

Bolívar, M.P.R., Hernández, A.M.L., Rodríguez, D.O. (2010). Implementing the Balanced Scorecard in Public Sector Agencies: An Experience in Municipal Sport Services. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*. 45: 116-139.

Caldeira, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Edições Almedina.

Clayton, R., Thomas, D. (1989). *Professional Aquatic Management*. 2nd edition. Champaign, Illinois: Human Kinetics Books.

Colaço, C. (2013). *Planear uma Investigação*. Textos de apoio da disciplina de Técnicas de Investigação em Gestão do Desporto do XVII Mestrado em Gestão do Desporto da FMHUL – não publicado.

Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial*. 2ª edição. Porto: Vida Económica.

Dábrio, M. (2010). Articulação entre a Avaliação de Desempenho Docente e o Balanced Scorecard no Sistema Educativo Português. Dissertação de Mestrado, FMH - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal

Guerreiro, H. (2015). Avaliação do Desempenho através do Modelo Balanced Scorecard: Estudo de Caso da Sports Direct Bretton. Dissertação de Mestrado, FMH – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*. 46: 33-59

Jones, D. L. (2006). Balanced Scorecards: Improving Your Outcomes Measures. *ACSM'S Health & Fitness Journal*. 10 (nº2): 28-31.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February 1992: 71-79.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September-October 1993: 1-15.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February 1996: 75-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.

Kriemadis T., Kotsovos A., Alexopoulos P. (2009). Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*. 5(nº 2): 43-64.

Leal, T. (2010). A Gestão Estratégica nas Políticas Desportivas da Administração Pública local: Estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de desporto da Câmara Municipal de Silves. Dissertação de Mestrado, FMH - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Martinho, V. (2014). Balanced Scorecard Aplicado à Academia Sporting. Dissertação de Mestrado, FMH – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal

Mendes, J. (2012). Avaliação do Desempenho nos Health Clubs através do Balanced Scorecard: Estudo de Caso do Holmes Place de Coimbra. Dissertação de Mestrado, FMH - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Mogão, S. (2013). O Balanced Scorecard na monitorização do desempenho estratégico de uma PME – Aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal

Niven, P. R. (2010). *Balanced Scorecard Step by Step – Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Pereira, P. N. (2011). Modelo de Gestão Estratégica e de Avaliação do Desempenho de uma organização Desportiva Privada: Estudo de Caso da utilização do Balanced Scorecard no Ginásio/Health Club Infante de Sagre em Belém. Dissertação de Mestrado, FMH - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal

Pires, G. (2007). *Agôn. Gestão do Desporto. O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

Pires, P. (2002). Gestão de qualidade em piscinas públicas: Estudo realizado em sete piscinas públicas dos distritos de Aveiro e Porto. Dissertação de Mestrado, FCDEF – Universidade do Porto, Porto, Portugal

Pitts, B. G., Stotlar D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo* (I. Moriya, Trad). São Paulo: Phorte.

Silva, L. C. (2003). O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, outubro/dezembro 2003, 10 (nº4): 61-73.

Tedesco, K. V., Lunkes, R. J. (2010). Desenvolvimento do Balanced Scorecard em um clube de esportes náuticos: um estudo de caso no Iate Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha. XVII Congresso Brasileiro de Custos.MG, Brasil: Belo Horizonte.

Documentos Institucionais consultados:

- Registo de Inscrições e Reinscrições
- Apresentação Relatório Dezembro 2015
- Mapa de Aulas
- Tabela de Preços
- Regulamento Interno

Legislação Consultada:

- Diretiva C.N.Q. 23/93

Sítios da Internet:

- www.jf-colares.pt
- www.google.pt/maps

Anexos

Anexo A

Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares	
Guião 1ª Entrevista	
Data	Local
Participantes	

Objetivos da Entrevista
<p>Caracterização da organização em estudo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Entender a estrutura;• Identificar as infraestruturas;• Identificar os Serviços; <p>Obter documento com dados que permitam caracterizar os utentes.</p>

Guião da Entrevista
<ol style="list-style-type: none">1- De que forma está organizada a AHBVC?2- Qual o organograma da AHBVC?3- Qual o organograma das Piscinas da AHBVC?4- Quais são as infraestruturas existentes nas Piscinas da AHBVC?5- Quais são os serviços prestados nas Piscinas da AHBVC?6- Existe algum documento com o registo diário da utilização das Piscinas?7- Existe algum documento com a caracterização dos utentes (mensal, anual)?8- É possível ter acesso a esses mesmos documentos caso existam?

Anexo B

Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares			
Guião 2ª Entrevista			
Data		Local	
Participantes			

Objetivos da Entrevista
<p>Etapa Estudo Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none">• Preencher Tabela Análise de <i>Stakeholders</i> (SH);• Preencher Tabela Análise SWOT.

Guião da Entrevista
<ol style="list-style-type: none">1- Quem são os <i>stakeholders</i> internos das Piscinas da AHBVC?2- Quem são os <i>stakeholders</i> externos Piscinas da AHBVC?3- Que critérios (KPI) utiliza cada SH para avaliar as Piscinas da AHBVC?4- Cada um dos SH tem um alto ou baixo interesse no desempenho da organização?5- Cada um dos SH tem uma influência baixa ou alta nos processos internos da organização?6- O que espera cada um dos SH da organização?7- O que espera a organização de cada um dos SH?8- Ao nível do plano interno, quais são as forças das Piscinas da AHBVC?9- Ao nível do plano externo, quais são as fraquezas das Piscinas da AHBVC?10- Ao nível do plano interno, quais são as oportunidades das Piscinas da AHBVC?11- Ao nível do plano externo, quais são as ameaças das Piscinas da AHBVC?

Anexo C

Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares	
Guião 3ª Entrevista	
Data	Local
Participantes	

Objetivos da Entrevista
<p>Formulação Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir a Missão das Piscinas da AHBVC;• Definir a Visão das Piscinas da AHBVC;• Definir os Valores das Piscinas da AHBVC; <p>Planeamento Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tradução das perspetivas do BSC nas Piscinas da AHBVC;

Guião da Entrevista
<ol style="list-style-type: none">1- Qual é a missão das Piscinas da AHBVC? (Quem somos? O que fazemos?)2- Qual é a visão das Piscinas da AHBVC? (Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos?)3- Quais são os valores das Piscinas da AHBVC? (Que cultura devemos respeitar? O que é importante para nós?)4- De que forma deve ser realizado o encadeamento das perspetivas do BSC nas Piscinas da AHBVC?5- De que forma devem ser traduzidas cada uma das perspetivas nas Piscinas da AHBVC?

Anexo D

Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares			
Guião 4ª Entrevista			
Data		Local	
Participantes			

Objetivos da Entrevista
<p>Planeamento Estratégico (continuação):</p> <ul style="list-style-type: none">• Definição dos objetivos estratégicos para cada perspetiva;• Preenchimento do mapa estratégico;• Identificação das relações causa-efeito;

Guião da Entrevista
<ol style="list-style-type: none">1- Quais são os objetivos estratégicos da perspetiva financeira nas Piscinas da AHBVC?2- Quais são os objetivos estratégicos da perspetiva dos clientes nas Piscinas da AHBVC?3- Quais são os objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos nas Piscinas da AHBVC?4- Quais são os objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento nas Piscinas da AHBVC?5- Preenchimento do mapa estratégico com os objetivos estratégicos definidos para cada perspetiva.6- Quais são as relações causa-efeito existentes entre os objetivos estratégicos das várias perspetivas? Registo destas relações no mapa de relações causa-efeito.

Anexo E

Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares	
Guião 5ª Entrevista	
Data	Local
Participantes	

Objetivos da Entrevista
Alinhamento da organização: <ul style="list-style-type: none">Preenchimento do <i>Scorecard</i> Estratégico das Piscinas da AHBVC.

Guião da Entrevista
<ol style="list-style-type: none">1- Preenchimento do <i>scorecard</i> estratégico com os objetivos estratégicos de cada perspetiva.2- Qual é o peso relativo que cada objetivo deve ter em cada perspetiva?3- Para cada objetivo, quais são os indicadores? Como vamos medir o desempenho em cada objetivo?4- Para cada um dos indicadores, quais são as iniciativas a implementar?5- Classificar cada um dos indicadores como indicadores de resultado ou de ação.6- Qual é o peso relativo que cada indicador deve ter dentro de cada objetivo?7- Para cada um dos indicadores, quais são as metas a atingir?

Anexo F

Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares			
Guião 6ª Entrevista			
Data		Local	
Participantes			

Objetivos da Entrevista
Alinhamento estratégico (continuação): <ul style="list-style-type: none">• Preenchimento do <i>Scorecard</i> Estratégico das Piscinas da AHBVC (continuação):

Guião da Entrevista
1- Para cada um dos indicadores, quais são as metas a atingir? (continuação) 2- De que forma obteremos o score para cada um dos indicadores?